



**Provincia Autonoma di Trento**  
Agenzia per la famiglia,  
la natalità e le politiche giovanili

**AGE MANAGEMENT:  
LA VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE  
INTERGENERAZIONALI DEI LAVORATORI  
NEL MONDO DELLE COOPERATIVE SOCIALI**

**EMMA NARDI**

Tesi Magistrale  
2017

**Provincia Autonoma di Trento**

Agenzia per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili

*Luciano Malfer*

Via don Giuseppe Grazioli, 1 - 38122 Trento

Tel. 0461/ 494110 – Fax 0461/494111

agenziafamiglia@provincia.tn.it

www.trentinofamiglia.it

Editing a cura di *Giorgio Battocchio*

Copertina a cura di *Sabrina Camin*

Foto di copertina da: Convegno: *“Le nuove metodologie formative”*.  
Brescia 24 novembre 2016.

Stampa: *Centro Duplicazioni della Provincia autonoma di Trento*

*Trento – Febbraio 2018*

---

Age Management: la valorizzazione delle competenze intergenerazionali dei lavoratori nel mondo delle cooperative sociali.

## PRESENTAZIONE

L'invvecchiamento della popolazione italiana non interessa soltanto la demografia, la medicina o la politica sociale in quanto rappresenta un aspetto importante anche della politica economica e del lavoro. In tale contesto, infatti, pure il tema dell'invvecchiamento della forza lavoro assume una rilevanza sempre maggiore, sia nell'ambito delle politiche pubbliche, sia nelle politiche aziendali di gestione delle risorse umane.

A queste politiche si sono per molto tempo riferiti interventi di invvecchiamento attivo volti cioè all'integrazione del lavoratore anziano all'interno di tutti i contesti sociali. Solo di recente l'attenzione pubblica e scientifica ha cominciato ad interessarsi a tutte le potenzialità connesse al ciclo di vita dei lavoratori fino ad arrivare alla concettualizzazione di approcci di *age management*.

Le imprese, dal canto loro, si trovano a far fronte ad un ricambio generazionale meno facile e più costoso che in passato e devono imparare a gestire e a valorizzare le diverse generazioni che convivono all'interno dell'azienda. Se, finora, il tema dell'*age management* è rimasto ai margini del più ampio dibattito relativo al *diversity management*, negli ultimi anni sta rapidamente assumendo una crescente importanza nelle politiche aziendali.

Tuttavia, sia nella cultura aziendale che nelle politiche pubbliche, permangono rigidità e stereotipi che rendono difficile il passaggio da una cultura basata sul ricambio generazionale ad una basata sulla cooperazione e sulla valorizzazione delle diverse generazioni presenti nell'impresa e nel mercato del lavoro.

Le politiche e le strategie aziendali dovrebbero mirare a trarre il meglio dalle potenzialità che i lavoratori esprimono in funzione sia della loro età, ma anche della loro condizione personale e familiare. In una politica (sia pubblica che aziendale) legata al ciclo di vita andrebbero a ricomporsi politiche di conciliazione, di ricambio generazionale, di gestione dell'assenza del lavoratore e altre ancora. Perciò, si fa riferimento ad interventi non originati da un conflitto generazionale bensì da una valorizzazione delle persone!

L'*age management* in azienda potrebbe trasformare le problematiche della "gestione delle età" in leve di performance agendo sulle componenti motivazionali e sulla trasmissione di competenze. Un'attenta gestione da parte dei vertici di un'organizzazione e la valorizzazione dei sapere intra-generazionali producono sicuramente effetti positivi anche in termini economici e relazionali.

Infatti, se l'invvecchiamento della forza lavoro può essere considerato una variabile negativa, va anche detto che l'aumento delle competenze rappresenta sempre per le imprese la via maestra per creare *know-how* come bene immateriale e per armonizzare in un circolo virtuoso l'integrazione funzionale tra lavoratori anziani e neoassunti.

Nei Piani aziendali, sottoscritti dalle organizzazioni certificate *Family Audit*, la tematica dell'*age management* è sempre più presente ed affrontata con specifiche e mirate azioni di sensibilizzazione.

La tesi che si pubblica, oltre gli approfondimenti concettuali in tema di *age management*, indaga nel mondo reale quanto definito in chiave teorica analizzando le pratiche di gestione del personale di quattro Cooperative sociali trentine: "Le Coste", "La Coccinella", "Kaleidoscopio" e "SAD". Queste organizzazioni in generale, di fronte ai descritti cambiamenti, hanno cominciato a riflettere sulle loro pratiche organizzative e sulla capacità di creare un contesto in cui "ciascun lavoratore, possa essere in grado di esprimere il proprio potenziale" per un personale benessere, ma anche a vantaggio dell'organizzazione in cui opera.

Si ringrazia Emma Nardi che ha svolto lo studio, con il supporto della relatrice Barbara Poggio profetore dell'Università di Trento, e per aver concesso questa pubblicazione che va ad arricchire i contenuti di una tematica emergente nell'ambito delle aziende in genere e in particolare nella pubblica amministrazione.

Luciano Malfer  
Dirigente Generale Agenzia per la famiglia

## INDICE

PRESENTAZIONE.....	3
INTRODUZIONE.....	7
CAPITOLO PRIMO	
<b>1 – Diversity Management: origini e principi fondamentali</b> .....	9
1.1.....Mutamenti epistemologici nella storia delle risorse umane .....	9
1.2.....Affermazione delle pratiche di <i>Diversity Management (DM)</i> : concetti chiave e stato dell’art.....	12
1.3.....I principali fattori socio economici che hanno influenzato la nascita dell’approccio del DM.....	15
1.4.....Vantaggi, ostacoli e presupposti per l’adozione del <i>Diversity Management</i> .....	18
CAPITOLO SECONDO	
<b>2 - Age Management come strumento di valorizzazione del capitale umano all’interno delle organizzazioni</b> .....	23
2.1.....Età e lavoro, riferimenti concettuali .....	23
2.2.....Dinamiche demografiche e partecipazione al mercato del lavoro della popolazione adulta .....	24
2.3.....Origini giuridiche dell’ <i>Age Management</i> .....	30
2.4..... <i>Age Management</i> : definizioni ed esempi concreti.....	32
CAPITOLO TERZO	
<b>3 - Age Management nel privato sociale: un’indagine qualitativa in 4 Cooperative Sociali trentine....</b>	37
3.1.....Metodologia .....	37
3.2.....Alcune caratteristiche principali delle cooperative sociali del consorzio Con.Solida di Trento .....	39
3.3.....I contesti organizzativi considerati.....	41
3.3.1...La cooperativa sociale “Le Coste”.....	41
3.3.2...Cooperativa Sociale “Kaleidoscopio”.....	44
3.3.3...Cooperativa Sociale “La Coccinella”.....	49
3.3.4...Cooperativa Sociale “SAD” .....	53

## CAPITOLO QUARTO

### **4 - Gli orientamenti per la gestione del personale di diversa età delle cooperative sociali**

<b>“Le Coste”, “Kaleidoscopio”, “La Coccinella” e “SAD”</b> .....	57
4.1.....Gli orientamenti di <i>Age Management</i> delle cooperative sociali analizzate.....	57
4.1.1...La gestione dell’età secondo la cooperativa sociale “Le Coste” .....	57
4.1.2...La gestione dell’età secondo la cooperativa sociale “Keleidoscopio” .....	59
4.1.3...La gestione dell’età secondo la cooperativa sociale “La Coccinella” .....	60
4.1.4...La gestione dell’età secondo la cooperativa sociale “SAD” .....	62
4.2.....Principali tratti delle politiche di <i>Age Management</i> delle cooperative analizzate .....	63

## CAPITOLO QUINTO

<b>5 - Conclusioni</b> .....	67
------------------------------	----

<b>Riferimenti bibliografici</b> .....	70
--	----

<b>Riferimenti sitografici</b> .....	72
--------------------------------------	----

-----

Collana “ <i>Trentinofamiglia</i> ” .....	75
---	----

*Ai miei genitori e alla loro realizzazione professionale:  
che siano per me un esempio e uno spunto per la ricerca di nuovi orizzonti.*

## INTRODUZIONE

Il presente elaborato, si concentra su uno specifico approccio alla di gestione delle risorse umane che intende valorizzare le “diversità” dei singoli lavoratori mediante l’implementazione di strategie il più possibile inclusive. La diversità cui l’approccio fa riferimento, “non è da intendere come valore astratto, ma come fenomeno e condizione presente quotidianamente nelle organizzazioni che può acquisire valore di mercato” (Barabino, Jakobs, Maggio, 2001, pag.20). L’approccio studiato, denominato *Diversity Management (DM)*, si originò negli Stati Uniti d’America a partire dagli anni ’80 del 1900 per analizzare le disparità dirette e indirette subite e percepite dai lavoratori stranieri nel contesto lavorativo. In Italia, tali studi giunsero intorno agli anni ’90 e cominciarono ad essere approfonditi in seguito al crescente interesse nei confronti delle differenze di genere nei contesti lavorativi. Le pratiche di *Diversity Management* inoltre spostano l’attenzione verso altre “diversità” che fino ad allora non erano state menzionate dalle discipline giuridiche per la tutela degli individui all’interno dell’organizzazione lavorativa<sup>1</sup>.

Il *Diversity Management*, prende in considerazione le “dimensioni primarie e secondarie” (Loden e Rosener, 1991) della diversità. Le prime sono considerate innate nell’individuo:

- L’età;
- Il sesso;
- L’origine etnica;
- La capacità/caratteristiche mentali e fisiche;
- La razza;
- L’orientamento sessuale;

Viceversa, le secondarie, sono modificabili e acquisite nel tempo. Tra esse si segnalano:

- Il background educativo;
- La situazione familiare;
- La localizzazione geografica;
- La religione;
- Il reddito;
- L’esperienza militare;
- Il ruolo organizzativo;
- L’esperienza organizzativa;
- Lo stile di lavoro.

L’approccio del *Diversity Management* intende innescare un processo di “decostruzione della realtà” per consapevolizzare manager e singoli individui riguardo ai meccanismi di deformazione della realtà presenti nei processi cognitivi e nel contesto organizzativo d’appartenenza.

Secondo questa prospettiva, le condizioni necessarie per il raggiungimento di risultati soddisfacenti devono essere poste dal vertice e devono riflettere quanto è stato prestabilito in fase di elaborazione della strategia d’implementazione.

---

<sup>1</sup> Storicamente, nel 1965 negli Stati Uniti e a partire dal 1971 con la legge n°1204 in Italia, furono promulgate delle disposizioni giuridiche che imponevano l’assunzione obbligatoria di alcune categorie di soggetti fino ad allora discriminati tra cui donne e stranieri. Le disposizioni promulgate tuttavia, con il passare del tempo non tutelarono sufficientemente le altre tipologie di diversità degli individui che si trovavano all’interno delle Organizzazioni.

---

Age Management: la valorizzazione delle competenze intergenerazionali dei lavoratori nel mondo delle cooperative sociali.

Il rischio maggiore che si corre nell'attuazione di tali processi è la rilevazione di disparità tra la “sfera del dire e del fare” che mostra inevitabilmente le reali motivazioni per l'adesione originaria ai processi di valorizzazione delle differenze: per rendiconto economico e di visibilità esterna. Specifica attenzione verrà in particolare rivolta agli approcci che si focalizzano sulla gestione delle differenze di età. Tale scelta è stata determinata dalla progressiva rilevanza dell'età all'interno del mercato del lavoro e del contesto sociale in generale, alla luce dei processi di invecchiamento e posticipazione dell'età pensionabile. Al giorno d'oggi, secondo i dati del rapporto Istat del 2016<sup>2</sup>, l'Italia insieme alla Germania e al Giappone è uno dei paesi più “anziani” del mondo, dove la quota di lavoratori over 50 è incrementata del 13,6 % (De Rosa, Tibaldi, 2014, tab. 1, pag. 68) dal 2004 al 2013.

È inevitabile, dunque, che i processi di gestione delle risorse umane rivolgano attenzione, a questa dimensione, cercando di promuovere e valorizzare le diversità che caratterizzano le varie “generazioni” presenti. L'approccio dell'*Age Management* rappresenta un'evoluzione rispetto alle misure di “invecchiamento attivo” finalizzate all'inclusione dei lavoratori senior nei diversi contesti socio-economici; in particolare cerca di abbattere gli stereotipi e pregiudizi “giovanilisti” che aleggiano all'interno di settori produttivi e che danneggiano la rappresentazione del lavoratore anziano perché contrapposto a quello giovane, più istruito e più adattabile. L'*Age Management* intende dunque portare all'attenzione dei vertici organizzativi la dimensione dell'età per dimostrare come la valorizzazione dei sapere intra-generazionali produca degli effetti positivi in termini economici e relazionali.

L'elaborato cerca di indagare quanto definito in chiave teorica considerando le pratiche di gestione del personale di 4 Cooperative Sociali trentine: la Cooperativa Sociale “Le Coste”, la Cooperativa Sociale “La Coccinella”, la Cooperativa Sociale “Kaleidoscopio” e la Cooperativa Sociale “SAD”. L'analisi, in chiave puramente esplorativa, intende verificare se il *Diversity Management* sia un approccio di gestione considerato da queste realtà organizzative e se più in generale l'età costituisca un elemento di riflessione per le Cooperative nell'ambito della gestione del personale e delle pratiche ad esso connesse.

La raccolta dei dati è avvenuta nel mese di luglio 2017, attraverso la conduzione di interviste qualitative ad alcune figure di responsabilità all'interno delle diverse organizzazioni, in cui si è cercato di fare emergere la cultura organizzativa e mettere in luce, laddove fossero presenti, delle strategie del personale orientate dal criterio anagrafico o di appartenenza generazionale.

L'elaborato nel primo capitolo mette in luce i principali mutamenti storici che hanno condotto alla nascita del termine “risorse umane”, fino a descrivere lo stato dell'arte del *Diversity Management* come approccio “plurimo” della gestione del personale.

Il secondo capitolo illustra le principali evidenze demografiche e giuridiche che legittimano “dall'alto” l'affermazione di pratiche di gestione “aged-oriented” anche attraverso l'illustrazione di due semplici casi studio brevemente accennati e tratti dalla letteratura: la Cooperativa Sociale “L'Incontro”, di Castelfranco Veneto (PD) e “IBM Italia Spa”.

Il terzo capitolo presenta le quattro Organizzazioni oggetto di approfondimento.

Il quarto analizza gli orientamenti per la gestione del personale di diversa età delle cooperative sociali prese in esame durante la ricerca e illustra e discute i dati raccolti alla luce della teoria di riferimento.

L'ultimo capitolo, infine, presenta alcune riflessioni conclusive.

---

<sup>2</sup> Rapporto annuale 2016, capitolo 2, pag. 3, [https://www.istat.it/it/files/2016/04/Cap\\_2\\_Ra2016.pdf](https://www.istat.it/it/files/2016/04/Cap_2_Ra2016.pdf)

Age Management: la valorizzazione delle competenze intergenerazionali dei lavoratori nel mondo delle cooperative sociali.

## CAPITOLO 1

### **DIVERSITY MANAGEMENT: ORIGINI E PRINCIPI FONDAMENTALI**

#### **1.1 Mutamenti epistemologici nella storia delle risorse umane**

L'approccio gestionale del *Diversity Management* (DM) si innesta su una chiara concezione dei lavoratori come capitale valorizzabile e di pari importanza, a tutti gli altri comparti organizzativi che implementano l'attività dell'organizzazione. Questa accezione tuttavia, ha avuto delle forti modificazioni nel corso del tempo, dettate dai continui mutamenti socio-economici che hanno investito l'economia dei paesi e le corrispondenti forme organizzative che caratterizzavano le forme produttive del tempo. Nel corso degli anni '90, lo scenario dei paesi sviluppati ha subito notevoli cambiamenti in relazione alle modalità di funzionamento e gestione delle aziende. *“L'aumento della competizione, la corsa all'innovazione tecnologica, l'intensificazione dei processi di fusione e di integrazione, la progressiva caduta dei tradizionali confini geografici e di settore, la diversificazione delle esigenze e dei bisogni della clientela sono solo alcuni dei fattori che hanno portato le organizzazioni ad intraprendere processi di cambiamento”* (Cuomo, Mapelli, 2011, pag. 18). Le principali modifiche, per riassumere, hanno riguardato:

1. Il modo in cui si lavorava;
2. L'ampliamento dei confini organizzativi;
3. I processi di snellimento e appiattimento delle strutture organizzative.

L'evoluzione della tecnologia informativa, l'esternalizzazione delle attività che in passato venivano svolte interamente “in casa”, una progressiva complessificazione dei ruoli e task aziendali e uno spostamento dei poteri dal vertice ad una base più allargata, sono stati decisivi per il tramonto delle filosofie fordiste e tayloriste diffuse fino ad allora. Nello specifico, questi modelli di produzione lasciarono progressivamente il posto al “cosiddetto <<effetto ODD>>: *outsourcing* (esternalizzazione), *delaying* (appiattimento della piramide gerarchica), *deconstruction* (frammentazione della catena del valore)” (Cuomo, Mapelli, 2011, pag. 20). Fino agli anni '40 la logica che prevaleva era puramente utilitaristica e di alienazione del lavoratore dal prodotto finale, ma a partire dagli anni '60, il ruolo dei dipendenti di un'organizzazione cominciò a cambiare in modo significativo.

Nel 1961, il premio Nobel Theodore Shultz, in “Investment in Human Capital”, introdusse per la prima volta il concetto di capitale umano inteso come *“il livello di conoscenza aggregata presente in una società e che ne influenza qualunque processo produttivo”* (Shultz, 1961, pag. 1). Questa accezione fu largamente approfondita e condivisa da altri studiosi, tra cui Grant (1991) che trent'anni dopo, illustrando le variabili del “vantaggio competitivo” aziendale, classificò le risorse umane, insieme a quelle materiali, immateriali e finanziarie.

Il termine “risorse umane”, tuttavia, fu coniato da Raymond Miles (1965), per differenziare la nuova strategia nascente dalle filosofie di gestione da quelle già presenti negli anni precedenti che prendevano in considerazione le necessità estrinseche e motivazionali degli individui. Infatti, nel 1965, l'approccio manageriale delle risorse umane rappresentò l'evoluzione dell'approccio delle “human relations” (dal quale deriva anche il titolo del celebre articolo “Human relations, or Human resources?”), finalizzato al mantenimento di un senso di soddisfazione del dipendente, seppur in chiave strumentale e non ispirato alle logiche di contaminazione e valorizzazione delle differenze degli individui.

Il nuovo approccio dunque, ritiene che il valore della partecipazione non sia finalizzato al solo accrescimento del grado di adesione alle scelte del management, ma che sia necessario in quanto tale e, secondariamente, utile per un miglioramento qualitativo delle performance dei dipendenti ed un loro sviluppo professionale. Miles afferma che la differenza sostanziale attiene alla concezione delle persone, del tutto incentrata sul riconoscimento delle loro abilità e dei loro valori che porterà l'organizzazione come primo obiettivo, a creare un ambiente in cui tutte le risorse a disposizione siano utilizzate e messe in circolo. *“Il personale dunque non veniva più considerato come un costo, un'uscita registrata nel conto economico [...] ma come una delle risorse in grado di generare valore”* (Cuomo, Mapelli, 2011, pag. 21).

Un ulteriore aspetto saliente delle *human resources* attiene al modo in cui viene concepita e valorizzata la partecipazione dei dipendenti. L'approccio in questione intende migliorare il processo decisionale *tout court* anziché creare delle pratiche volte al mantenimento della soddisfazione del dipendente. La modalità con cui si cerca di raggiungere questo obiettivo attiene al coinvolgimento dei dipendenti nella maggior parte degli ambiti organizzativi. Grazie alla gestione partecipativa, l'organizzazione, riesce a monitorare con più efficacia il grado di soddisfazione dei lavoratori e ad accrescere il senso di appartenenza e responsabilizzazione verso l'organizzazione. Secondo questa accezione, il modello proposto da Miles evidenzia infatti, come i processi partecipativi in cui è inserito il dipendente concorrono all'incremento della soddisfazione, che dunque, è un-sotto prodotto dell'interazione tra la partecipazione e le modalità di interazione agite dal soggetto all'interno dell'organizzazione. Esse possono riguardare il grado di autonomia lavorativa, piuttosto che la collaborazione richiesta o il controllo esercitato dal contesto lavorativo.

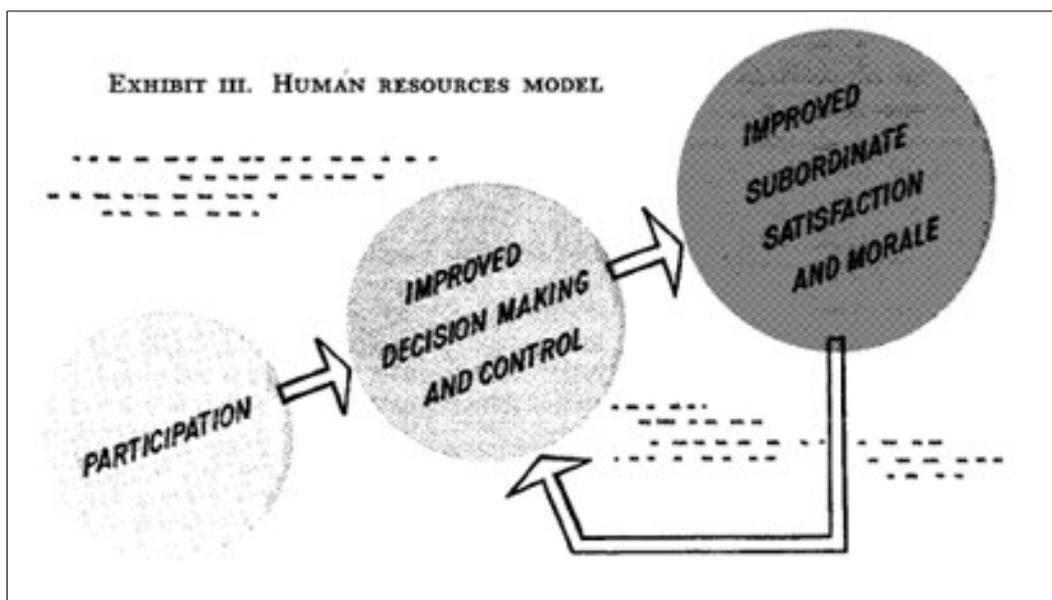


Figura 1, Human Resources Model, R.Miles, "Human Relations or Human Resources?", 1965

Il grado di soddisfazione finale del dipendente inoltre, è un'importante "cartina torna sole" del valore che le risorse umane attribuiscono all'intero processo organizzativo del quale fanno parte. L'organizzazione, in questo modo, potrà comprendere se quanto prodotto sia acquistabile dai propri dipendenti, che sono i primi potenziabili acquirenti del prodotto finito. La soddisfazione del dipendente dunque, è rilevante per capire se il valore assegnato al servizio/prodotto finale sia generalizzabile, in termini di "spendibilità", a tutto il target destinatario: *“sul grado di soddisfazione del cliente interno, passa la soddisfazione del cliente esterno”* (De Bon, Chiesi, 2016).

L'importanza delle persone all'interno di un'organizzazione, dunque, ha assunto un certo rilievo poiché esse rappresentano uno dei fattori organizzativi variabili, che a parità di condizioni strutturali ed economiche possono creare delle notevoli differenze. Per questo motivo, le organizzazioni che comprendono l'influenza del capitale e delle caratteristiche dei dipendenti, dovranno cercare di personalizzare gli aspetti qualitativi delle persone e integrarli con i tratti salienti e distintivi dell'organizzazione stessa, al fine di soddisfare sia i bisogni produttivi che quelli del personale. L'accezione qualitativa dell'operato umano ha portato con sé dei notevoli cambiamenti nella filosofia sottesa nella gestione delle risorse umane, infatti ha condotto ad un rovesciamento della funzione della gestione del personale.

Se in passato la gestione del personale era concepita per uniformare il sistema delle prestazioni e delle condizioni lavorative, in un'ottica dunque prettamente burocratica e di controllo, oggi giorno questo comparto organizzativo ha assunto un ruolo strategico per l'organizzazione, poiché è promotore di cambiamento e innalzamento qualitativo della performance produttiva. Come evidenziato dalla figura sottostante, le capacità richieste al personale sono diverse da quelle richieste in passato e, soprattutto, i sistemi organizzativi e loro culture di riferimento hanno anch'essi subito una corrispettiva modificazione.

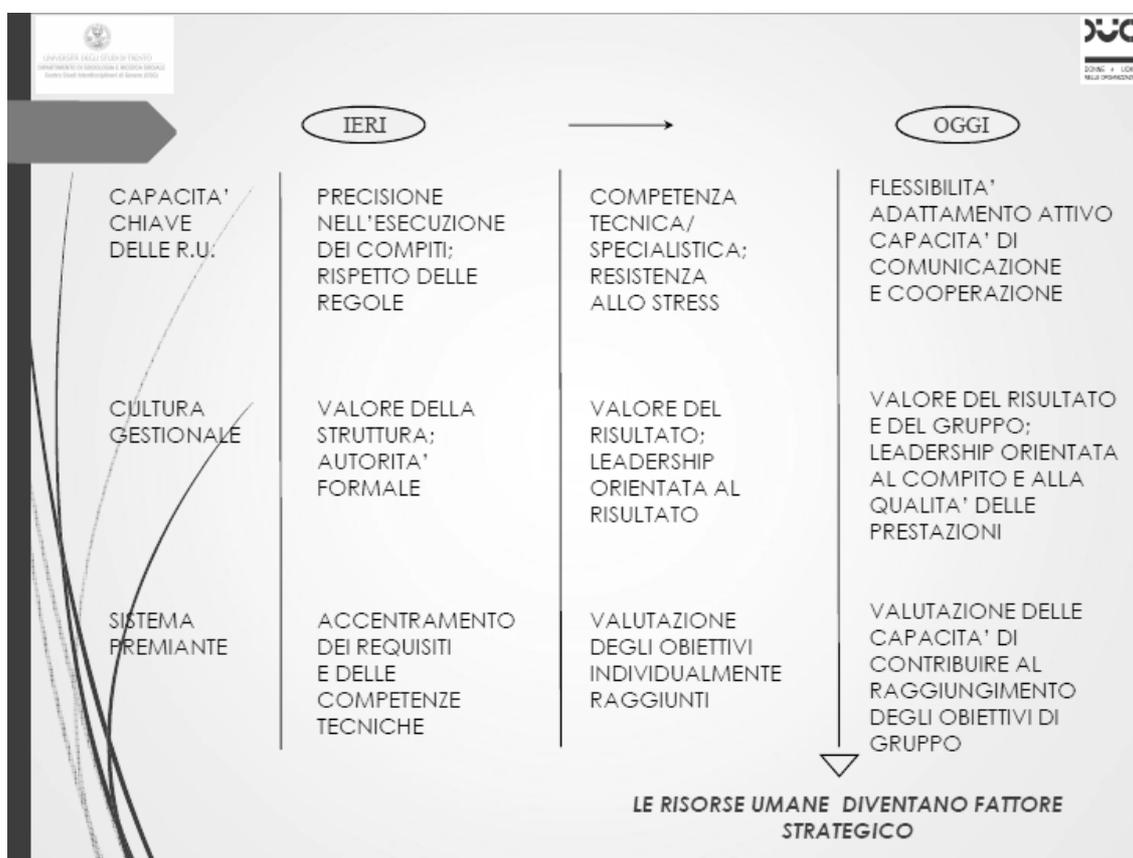


Figura 2: Trasformazione delle funzioni della RU nel tempo. Fonte: "La gestione delle diversità all'interno delle organizzazioni", Maura De Bon, Marcella Chiesi docenti relatrici seminario di credito, nov. 2016

Grazie all'approccio delle risorse umane dunque, la filosofia sottesa alla gestione del personale interpreta l'insieme dei lavoratori come un capitale su cui investire attraverso delle azioni di motivazione, sviluppo e guida.

I due parametri su cui le organizzazioni confrontano le caratteristiche delle loro risorse umane, non sono più il lavoro e il salario dei dipendenti, bensì, i risultati organizzativi e il loro grado di soddisfazione. Quello che emerge, non è un totale spostamento del punto di osservazione (poiché la positività del risultato finale è imprescindibile per l'esistenza dell'organizzazione), bensì il riconoscimento dell'impatto qualitativo che le risorse umane producono attraverso il loro grado di soddisfazione e di crescita.

Per riassumere sinteticamente quanto descritto finora, si propone uno schema esemplificativo dei principali passaggi giuridici e gestionali in tema di concezione e gestione delle risorse umane.

- **“1950-1970: l'età della disuguaglianza.** Questa fase ha rappresentato il culmine dell'industrializzazione e gli inizi dell'età dell'informazione. Le comunità erano relativamente omogenee e la tolleranza della differenza di razza, genere, etnia, abilità fisica e cultura era stata definita per mezzo di misure di “coerenza” con la norma.
- **1970-2000: l'età dell'uguaglianza.** La promulgazione di una legislazione a favore delle pari opportunità ha segnato gli anni del cambiamento. Le organizzazioni hanno riconosciuto che la strategia di management necessitava di eliminare la discriminazione [...]. L'exasperazione del principio di “imparzialità legislativa”, applicato in tutte le sfere di trattamento in generale delle persone, non ha consentito un'adeguata considerazione delle differenze.
- **2000+: l'età dell'equità.** Tale fase giunge in risposta alle carenze dell'idea di uguaglianza portata all'estremo. Attraverso l'equità, si riconoscono e valorizzano le differenze. Il salto verso l'equità è necessario quando le organizzazioni iniziano a riconoscere le differenze e similarità e a creare le condizioni necessarie a sviluppare il talento a tutti i livelli” (Cuomo, Mapelli, 2011, pagg. 38-39).

## 1.2 Affermazione delle pratiche di *Diversity Management*: concetti chiave e stato dell'arte

Quanto scritto nel paragrafo precedente aiuta a contestualizzare il fenomeno del *Diversity Management*. Esso abbraccia infatti l'unicità di ogni singolo e concepisce la pluralità degli attori e *stakeholder* organizzativi come fattore di competitività e di innalzamento qualitativo della performance. Il *Diversity Management* intende “mettere qualsiasi persona che lavora in condizione di realizzare il suo potenziale; ciò equivale a ottenere tutto ciò che è ragionevole attendersi e permettere a ognuno di dare ciò che può dare” (Cuomo, Mapelli, 2011, pag. 33). Data questa prima breve definizione, è possibile richiamare le principali caratteristiche del DM che giustificano la sua progressiva affermazione in diversi contesti manageriali. Come ripreso in diverse produzioni scientifiche, il concetto di DM non si pone in contraddizione agli approcci precedenti delle pari opportunità o delle *affirmative actions*, bensì in continua tensione.

Gli approcci appena citati trovarono una loro contestualizzazione istituzionale per la giusta e necessaria tutela di alcune categorie di lavoratori svantaggiati e discriminati sul loro luogo di lavoro. In Italia, in particolar modo, i primi passi furono mossi in relazione alla disparità di genere, unica “differenza” per lungo tempo al centro di attenzioni legislative e mediatiche. I primi studi organizzativi si focalizzarono sull'analisi delle differenze nella distribuzione di donne e uomini nei settori occupazionali, nelle posizioni gerarchiche occupate e nella gestione del tempo vita-lavoro. Alla luce delle continue e numerose conferme della segregazione orizzontale e verticale femminile e di quelle relative al fenomeno del “soffitto di cristallo”, “il tema del genere si è imposto quale archetipo in vista della valorizzazione di altre diversità”; o, “con un'interpretazione meno benevola ma forse più vicina alla realtà, «esclusivista», [...] responsabile di una monopolizzazione dell'attenzione e del dibattito a discapito dell'apertura ad altre forme di differenza e di disuguaglianza nel mondo del lavoro e delle organizzazioni” (Zanfrini, Monaci, 2014, pag. 11).

Per questo motivo, l'approccio del *Diversity Management* cerca di trovare nuovi paradigmi di valorizzazione dei singoli al fine di comprendervi tutte le diversità individuali e non solo quelle di certe "minoranze". Questo approccio ha ottenuto crescente attenzione nel dibattito scientifico e nelle pratiche di gestione, perché ha consentito a molte persone di prendere le distanze dalle cause della propria esclusione culturalmente più condivise, affermando invece l'esistenza di altri meccanismi di esclusione fino ad allora non valutati. Ne è un esempio una testimonianza di un gruppo di donne del corso di "empowerment al femminile" del Laboratorio Armonia della SDA Bocconi in cui "appariva chiaro che nessuna di loro avesse mai incontrato problemi di carriera in quanto donna [...], mentre quasi tutte sottolineavano dubbi in relazione all'età: chi si è sentita dire che è troppo giovane per la carriera e chi, con pochi anni in più, si sente ormai esclusa" (Bombelli, 2010, pag. 52).

Un ulteriore elemento caratteristico e rivoluzionario delle pratiche del DM attiene all'analisi delle differenze individuali, alla luce delle caratteristiche organizzative, per non escludere nell'affermazione dei suoi paradigmi, l'obiettivo principale dell'organizzazione a cui si ricollegano tutti i valori e assunti di base: la creazione del vantaggio competitivo. Ne sono un esempio le politiche di *work life balance* (WLB) ovvero l'insieme di strumenti economici o materiali messi a disposizione dall'organizzazione atti a favorire un'equilibrata integrazione delle dimensioni del lavoro con quelle della vita privata dei lavoratori. Come evidenziato da Anna Maria Ponzellini ed Egidio Riva, (in Zanfrini, Monaci, 2014, pag. 18) "le prassi organizzative di questo campo sono state guidate da finalità etico –sociali, con una focalizzazione invece molto limitata sui possibili vantaggi per la performance aziendale derivati dalla valorizzazione delle aspirazioni e dei percorsi delle persone".

Grazie alle novità introdotte è stato possibile abbandonare "l'exasperazione del principio dell'imparzialità legislativa" (Cuomo, Mapelli, 2011, pag. 39) introdotto "dall'alto" con le politiche delle parti opportunità e riconoscere le differenze delle persone attraverso una politica orientata all'equità e alla costruzione delle condizioni necessarie per sviluppare il talento individuale a tutti i livelli. Valorizzando sia il contributo dei singoli che quello rivolto all'organizzazione, "il gioco soggiacente passa da un logica "win-lose" a discapito dell'organizzazione ad una "win-win" con evidenti elementi di vantaggio reciproco per gli individui ma anche per le organizzazioni" (Cuomo, Mapelli 2011, pag. 42).

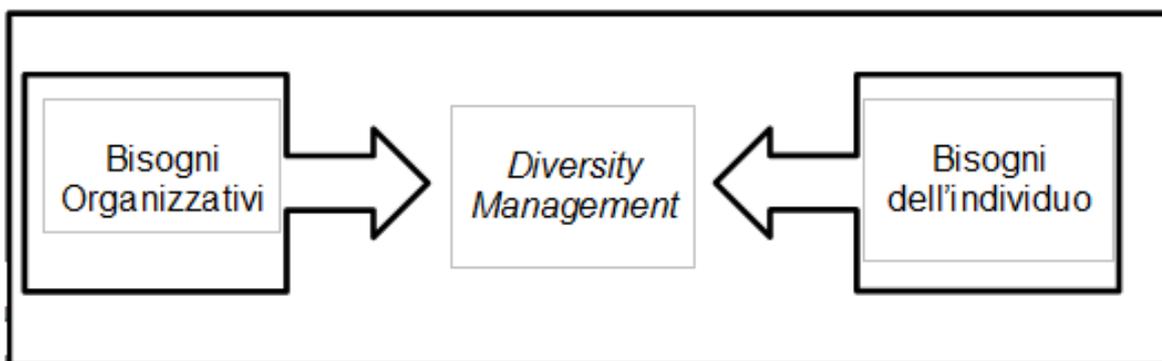


Figura 3: La logica "win-win" del *Diversity Management* per una possibile risposta ai bisogni dell'organizzazione dell'individuo. Elaborazione propria, fonte: Cuomo, Mapelli, 2011, pag.25

Partendo da questa prima differenziazione emersa, possiamo riferirci al DM come ad un "approccio diversificato alla gestione delle risorse umane, finalizzato alla creazione di un ambiente lavorativo inclusivo, in grado di favorire l'espressione del potenziale individuale e di utilizzarlo come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi" (Barabino, Jacobs, Maggio, 2001, pag. 20).

Un'ulteriore caratteristica del DM riguarda la sua collocazione culturale specifica, che non rende dunque possibile parlarne come di un insieme di pratiche standardizzate e non influenzate dal contesto sociale ed organizzativo in cui è inserita l'organizzazione.

Ogni persona intraprende delle azioni che trovano la loro giustificazione e natura d'essere nel contesto di riferimento che e al tempo stesso, è influenzato dal bagaglio di conoscenze e di esperienze che ciascuno detiene. Per questo motivo, il *Diversity Management* “si muove tra la psicologia individuale, la psicologia sociale e l'organizzazione” (Bombelli, 2003, pag. 104) rendendo così le sue pratiche in continuo mutamento e ritagliate sulle caratteristiche specifiche del contesto e degli individui. Una ricerca particolarmente importante in tale prospettiva è stata quella di Hofstede e Bollinger (1989) che hanno cercato di dimostrare come alcuni elementi costitutivi della cultura organizzativa (gli artefatti, le modalità di comportamento, di comunicazione, le ritualità, i valori sottesi, ecc), non possono prescindere dal contesto di riferimento in cui vivono gli uomini e le donne che trascorrono del loro tempo dentro l'organizzazione.

Questi e altri studi hanno dimostrato dunque che “l'influsso maggiore nella costruzione di una cultura è ambientale” (Bombelli, 2010, pag. 53). Tali considerazioni ci portano a sostenere che le tre dimensioni (individuale, sociale ed organizzativa) non possano essere marcatamente differenti all'interno della stessa “realtà geografica”, mentre nel caso di situazioni “cross-culture” sia invece necessario esplicitare ciò che viene dato per scontato; inoltre ci portano anche a considerare come per una certa integrazione del soggetto all'interno del contesto organizzativo sia indispensabile un adeguamento tra i valori dell'organizzazione e quelli delle persone. Come afferma Bombelli (2003, pag. 104), “fonte di infelicità può essere lavorare in un ambiente molto distante dai propri valori”.

Per sintetizzare quanto emerso, possiamo fare riferimento all'espressione “costrutto locale culturale” (Bombelli, Lazzazzara, in Zanfrini, Monaci, 2014, pag. 27) per indicare la diversità e le rispettive prassi del *Diversity Management* in continuo mutamento e senza modalità di gestione predeterminate. Infine, dobbiamo porre particolare attenzione alla cultura organizzativa, nonché ad una variabile che “contribuisce a spiegare le modalità di relazione tra le parti dell'organizzazione e comportamenti individuali collettivi” (Rossi, 2014, pag. 49). La cultura organizzativa si consolida nel corso della vita dell'organizzazione e secondo la rappresentazione di Schein (1990), è formata da tre livelli principali. Il primo quello immediatamente visibile è costituito dagli artefatti, nonché dalle strutture fisiche tangibili.

Quest'ultime sono costituite dagli arredi, dai riferimenti alla vita personale accettati e ad altre modalità regolative tra cui per esempio quelle relative alla gestione di una riunione, dei meeting o la stessa modalità di comunicazione tra colleghi. Il secondo livello è quello dei valori dichiarati, a cui le persone fanno riferimento in modo automatico, definibili nei valori della vision e nei principi ispiratori dell'organizzazione che intendono consolidare il senso d'appartenenza all'organizzazione. Infine, il livello in assoluto meno “visibile” è rappresentato dagli *assunti di base* (Schein, 1990, pag. 43), che definiscono le convinzioni inconscie o percezioni valoriali, normative, operative difficili da modificare. Nello specifico gli assunti di base si sostanziano nelle “convinzioni, motivazioni profonde date per scontate dai membri di un'organizzazione e riferite a dimensioni universali dell'esperienza umana (le concezioni dell'uomo, delle relazioni umane, del lavoro, ecc)” (Rossi, 2014, pag. 54), che rappresentano secondo Schein il livello più “profondo” e spesso inconsapevolmente condiviso dagli individui. Oltre agli elementi di differenziazione dei tre livelli appena citati, ciò che contraddistingue più di tutto le culture organizzative, oltre al loro radicamento e condivisione tra le persone, sono le loro caratteristiche ascrivibili a tutti o la maggior parte dei contesti organizzativi.

Anzitutto “hanno una doppia natura, sono dentro e fuori dalle menti nello stesso tempo” (Bombelli, 2003, pag. 39). Ogni soggetto può scovare alcune tracce della sua cultura riflettendo per esempio sugli assunti di base di essa, ma altrettanto agisce la sua cultura di riferimento nelle sue mansioni quotidiane attraverso il rispetto di alcune procedure e regole interne.

Oltre a ciò le culture sono in continuo divenire e alternano fasi cicliche di assestamento e di rivisitazione, come può avvenire in caso di riprogettazione di alcuni aspetti organizzativi in concomitanza di una fusione o cessione dell'organizzazione. Tra tutti gli elementi della cultura soggetti al cambiamento tuttavia, gli assunti di base sono quelli meno vulnerabili al cambiamento, poiché come accennato prima, si connotano per una forte "contaminazione sociale" con i valori e riferimenti del contesto di appartenenza. Le pratiche del *Diversity Management* infine, non possono prescindere da un'attenta e accurata analisi delle differenze dei soggetti che compongono l'organizzazione e la loro continua interazione con il contesto di riferimento.

Analizzando le pratiche del DM sotto questi punti di vista, possiamo affermare che è possibile rivisitare il concetto di diversità intesa non come valore astratto ma "come fenomeno e condizione presente quotidianamente nelle organizzazioni e che può acquisire valore di mercato" (Barabino, Jacobs, Maggio, 2001, pag. 20) dando dunque la possibilità alle persone che operano all'interno del contesto di sentirsi parte e di poter esprimere le loro istanze tra loro diverse.

L'approccio del DM sancisce un cambiamento culturale/ organizzativo (che rafforza la struttura delle risorse umane come vero e proprio catalizzatore di cambiamento) e di visione nella gestione della diversità interna. Attraverso il passaggio da una "concezione universalistica delle politiche ad una fondata sul riconoscimento delle differenze", si avverte la necessità di "esportare l'iniziativa di DM oltre i confini di azione e di responsabilità delle funzione "Risorse Umane", che funge da gruppo proattivo ma non ne è depositaria esclusiva". In questo modo le pratiche del DM possono ispirare e supportare l'intera gestione dell'organizzazione, uscendo dalle pure mansioni gestionali delle risorse umane e inserendosi trasversalmente in una molteplicità di assetti organizzativi.

Nello specifico, come affermato da Serio (cit in Monaci, Zanfrini, 2014, pag. 27) si invita a interpretare il DM come "grimaldello" per un cambiamento organizzativo più profondo, tale cioè da ridefinire il modo stesso di pensare le strategie d'impresa. Infatti, in caso di esternalizzazione dei servizi, la buona riuscita del prodotto finale è resa possibile da una vera e propria condivisione e collaborazione tra soggetti diversi.

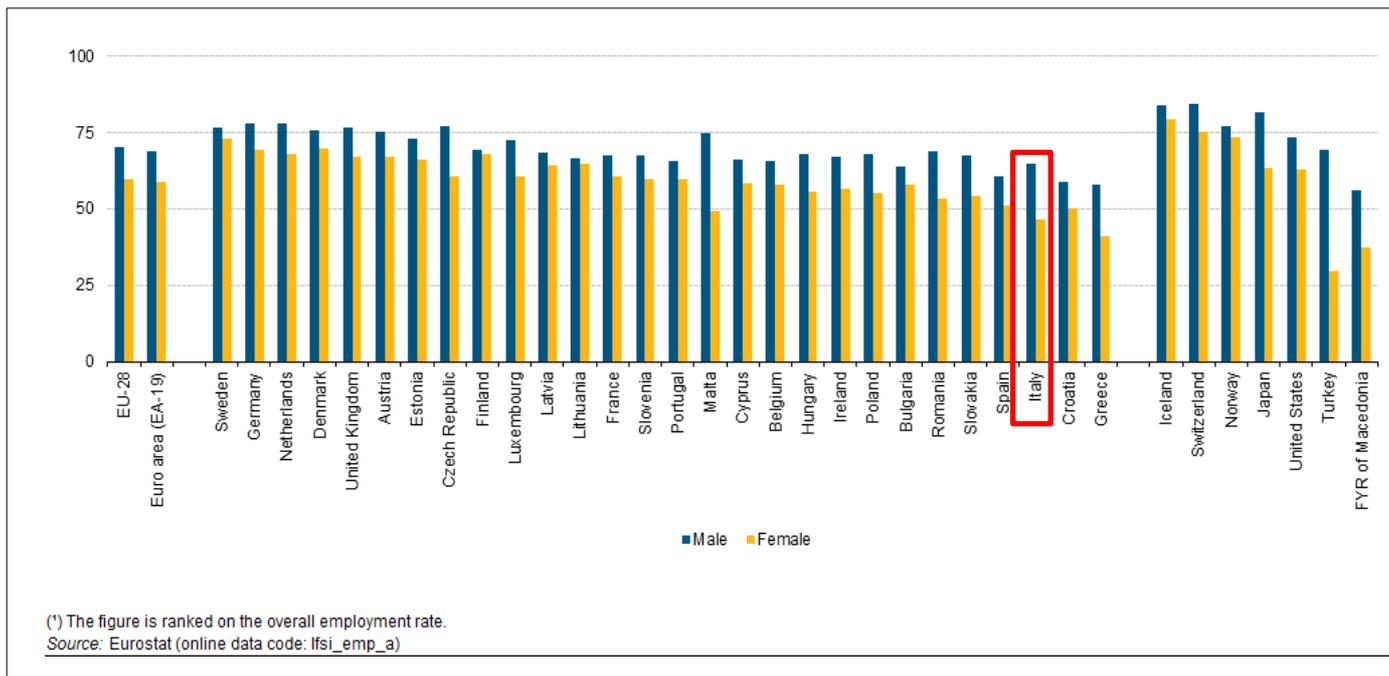
### 1.3 I principali fattori socio economici che hanno influenzato la nascita dell'approccio del DM

Dopo aver illustrato le principali caratteristiche identitarie su cui sorreggono le pratiche del DM è opportuno spiegare quali sono le motivazioni che hanno spinto molti studiosi ad affermare che le logiche delle pari opportunità e *affirmative actions*, fossero ormai troppo semplicistiche rispetto alla complessità della realtà. I principali cambiamenti che hanno legittimato il passaggio verso il DM sono avvenuti nel contesto socio-economico e servono dunque a spiegare perché l'approccio del DM è visto ormai come essenziale all'interno dei contesti organizzativi. I principali cambiamenti hanno riguardato:

1. **Progressiva femminilizzazione del mercato del lavoro:** sebbene l'Italia sia ancora oggi tra uno dei paesi con il più basso tasso di partecipazione femminile al mercato del lavoro (come si nota nella figura sottostante), si registrano comunque dei significativi aumenti che descrivono altresì nuovi scenari e mutamenti nella vita delle donne e nella società in generale.

Vedi figura seguente:

Figura 4: Tassi di occupazione della popolazione europea in età 15–64 anni, per sesso, 2014, fonte: Eurostat ([http://ec.europa.eu/eurostat/product?code=lfpsi\\_emp\\_a&language=en&mode=view](http://ec.europa.eu/eurostat/product?code=lfpsi_emp_a&language=en&mode=view))



Come si può evincere inoltre dai dati riportati di seguito, il notevole incremento della partecipazione femminile al mercato del lavoro appare legato ad una progressiva scolarizzazione di alto livello femminile, statisticamente superiore a quella raggiunta dagli uomini, o a progressive articolazioni dei task individuali che hanno ampliato il mercato del lavoro con nuove funzioni e ruoli.

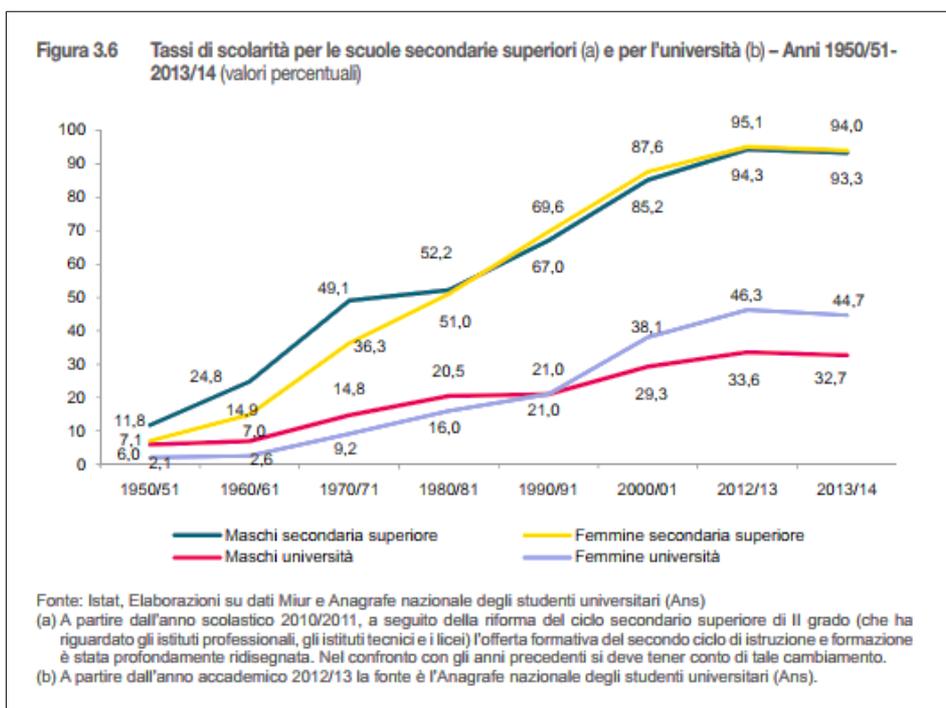


Figura 5: Tassi di scolarità scuole secondarie superiori e università per genere, anni 1950-2014. Fonte: Istat

Ciò che emerge dunque è una significativa impennata della presenza di donne nel mercato del lavoro tuttavia, come dimostrato dal grafico sottostante, tale presenza contribuisce in misura inferiore all'espansione della base occupazionale. Sia le lavoratrici tra i 15 e i 34 anni che quelle più anziane tra i 55 e 64 non sono presenti con lo stesso livello percentuale degli uomini nel mercato del lavoro, confermando l'Italia dunque tra uno dei paesi al di sotto della media europea per occupazione femminile. Infine, come confermato dal "Rapporto sulle Pari Opportunità tra donne e uomini del 2004" (Cuomo, Mapelli, 2011, pag. 127, nota 2) esistono tutt'ora dei meccanismi di discriminazione tra il mondo maschile e quello femminile relativi al "pay gap" o alla segregazione orizzontale.

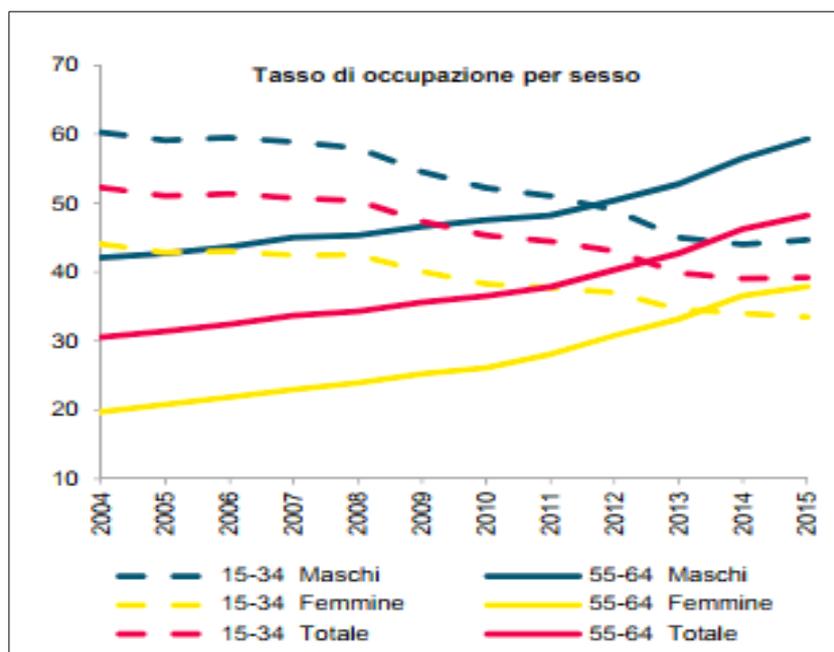


Figura 6: tasso di occupazione 15-34 e 55-64 anni per sesso, anni 2004-2015 (valori percentuali). Fonte Istat, "Rapporto annuale 2016"

- Articolazione delle richieste che gli individui muovono verso l'universo lavorativo:** siamo di fronte ad un fenomeno non facilmente decodificabile con indicatori quantitativi, tuttavia come riportato da diverse ricerche, "il lavoro sta diventando per i singoli individui un ambito in cui è essenziale identificarsi pienamente e dal quale trarre realizzazione e appagamento" (Cuomo, Mapelli, 2011, pag. 25). Sempre più persone infatti, investono molte più energie personali nel lavoro con il quale cercano di autorealizzarsi e soprattutto, identificarsi. Le misure di "compenso" aziendale non bastano più per trattenere l'individuo sul posto di lavoro, ma cresce la rilevanza di altre dimensioni legate alle motivazioni del personale, alla personalizzazione dei loro incarichi e dei loro percorsi professionali.
- Crescente complessità dei task:** con i mutamenti avvenuti in campo industriale e dei servizi, il lavoro "segmentato" ha lasciato spazio al lavoro per obiettivi, che risalta l'importanza delle diversità professionali e il valore aggiunto delle figure specializzate. La stessa produzione di prodotti o servizi per esempio, ha subito una notevole variazione verso l'esternalizzazione di alcune fasi che non essendo più gestite "in casa" sono sottoposte a lunghe trattative di mercato e soprattutto a nuove spinte collaborative. Soggetti individuali e giuridici di diverso background sono costretti a convivere e a relazionarsi con linguaggi molto diversi e che per questo richiedono una gestione accurata.

4. **Il tema culturale o cross-culture:** “in primo luogo la crescita delle multinazionali e la diffusione di accordi di collaborazioni internazionali hanno avuto come conseguenza l’instaurarsi di un management interculturale che ha dovuto imparare, spesso anche con travagli personali non semplici, che molti aspetti dei propri comportamenti e dei propri valori non erano necessariamente universali” (Bombelli, 2003, pag. 101). Si sono altresì sviluppati rapporti di scambio con realtà straniere alla luce della globalizzazione economica e culturale che ha investito il nostro sistema economico, a tal punto che le “buone prassi da importare” sono spesso frutto di ispirazioni cross-culturali. Tuttavia, sebbene l’immigrazione sia un fenomeno storico del nostro paese, poche prassi si sono sviluppate in campo organizzativo per il riconoscimento e la valorizzazione del personale straniero. Grazie alla loro contribuzione sul PIL del Paese sono ancora spesso discriminati e scarsamente integrati con strategia di valorizzazione ad hoc.
5. **L’età:** si fa qui riferimento “alla coesistenza di persone di età diverse all’interno dei contesti organizzativi” (Cuomo, Mapelli, 2011, pag. 28) e che per effetto delle ultime riforme pensionistiche<sup>3</sup> il loro numero è aumentato notevolmente. Per cercare di conciliare il più possibile i bisogni degli individui con quelli organizzativi, sarebbe auspicabile che il sistema produttivo cominciasse a ipotizzare delle modalità di differenziazione dei task e degli strumenti di WLB anche sulla base delle diverse fasce di età dei lavoratori. È possibile immaginare anche se in via generale e tenendo conto dell’unicità delle persone, che i bisogni dell’individuo si differenziano nel corso della vita e sulla base dei processi di socializzazione avuti. Come afferma l’esempio riportato di seguito, a seconda delle fasi di vita che si attraversano, uno stesso bisogno può essere vissuto con intensità diversa. “Se, per esempio, una giovane donna single e senza figli potrebbe essere desiderosa di dedicarsi intensamente e a tempo pieno al proprio lavoro, quella stessa donna, in una fase successiva di madre di figli piccoli, potrebbe al contrario preferire un impegno meno intenso, magari part-time” (Cuomo, Mapelli, pag. 28). Inoltre, oggi giorno a causa dell’allungamento della prospettiva lavorativa, i lavoratori più anziani sono spesso giudicati secondo lo “stereotipo giovanilista”, che ritiene che il grado di efficacia e competenza di un lavoratore svanisca progressivamente con l’avanzare dell’età. Questo meccanismo si trova in completa antitesi con il prolungamento della vita lavorativa, ed è dunque necessario ripianificare le politiche di gestione del personale e delle loro unicità, anche in base alla differenze di età e bisogni ad essa correlati.
6. **Disabilità e malattia:** in Italia livelli di occupazione delle persone disabili sono ancora piuttosto bassi e oltre agli interventi *top-down* istituzionali, non si sono ad oggi sviluppate delle prassi più o meno generalizzabili per una vera integrazione della persone disabile all’interno del contesto. Anzitutto, il contesto sociale e produttivo è ancora pieno di “elementi barrieranti” che impediscono al soggetto disabile di vivere una vita uguale a quella degli altri individui, e che spesso lo costringono a dover limitare le proprie possibilità di partecipazione all’interno della società. A causa di ciò molto spesso le istanze delle persone con disabilità non sono rappresentate adeguatamente e terminano per essere identificate in una grande e unica categoria di soggetti che all’interno del sistema produttivo risultano essere troppo costosi.

#### 1.4 Vantaggi, ostacoli e presupposti per l’adozione del *Diversity Management*

Dopo aver elencato le cause strutturali che hanno condotto all’adozione in campo organizzativo delle pratiche del DM, verranno evidenziati i vantaggi organizzativi e di gestione del personale che derivano dall’adozione di tali paradigmi.

---

<sup>3</sup> Riforma Fornero, 2011, in particolare legge 28 giugno 2012, n° 92

Age Management: la valorizzazione delle competenze intergenerazionali dei lavoratori nel mondo delle cooperative sociali.

A tal fine faremo in particolare riferimento ai contributi proposti da Cuomo e Mapelli nel libro “Diversity management, gestire e valorizzare le differenze individuali nell’organizzazione che cambia”, e da Zanfrini e Monaci nel numero monografico da loro curato di Sociologia del Lavoro sulla gestione delle diversità (2014).

Partendo dal presupposto che l’obiettivo principale dell’impresa sia il conseguimento e il mantenimento del vantaggio competitivo (Porter, 1985) e che la conoscenza e la capacità di produrla da parte dei dipendenti sono rientrate in quegli anni a pieno titolo tra le risorse strategiche per il raggiungimento del vantaggio competitivo, il DM in prima istanza si propone di valorizzare le persone per migliorare la gestione del business del “nuovo” scenario socio-politico. In questo senso, non solo gli elementi tecnologici ed economici di un’organizzazione riescono a determinare il suo successo, bensì anche le singole persone in quanto tali, e per mezzo delle loro conoscenze e meccanismi di apprendimento, possono diventare veri e propri protagonisti del vantaggio aziendale. In tal senso i singoli soggetti possono essere visti come un vero e proprio “metafattore” in grado di generare valore in tutti i settori dell’organizzazione in cui essi sono presenti.

Da un punto di vista strettamente organizzativo, come può il DM portare dei vantaggi che non siano di mera visibilità o semplicemente intesi come una buona cosa da fare? Come sostengono Cuomo e Mapelli (2007), anzitutto le aziende scelgono se sposare una linea prettamente tecnica o più incline ad una lettura attenta dei cambiamenti sociali per costruire un insieme di misure finalizzate al vantaggio competitivo e che in aggiunta comportino un vantaggio concreto e tangibile per i dipendenti. A prescindere dalla strategia prescelta, il DM può incidere su diverse variabili tra cui:

1. **Costi aziendali e gli atteggiamenti dei collaboratori:** un’efficace gestione può condurre alla riduzione dei costi legati al mancato rispetto delle leggi sulle pari opportunità; ai costi di selezione e formazione del personale con riferimento al turn-over del personale femminile, extracomunitario e appartenente ad altre “minoranze”; i costi connessi alla salute, al turno over e all’assenteismo. Rispetto a quest’ultimo aspetto se le pratiche di DM riescono ad incidere sulle performance individuali, i lavoratori tenderanno a riversare “nella propria attività lavorativa un più consistente impegno ed una maggiore motivazione, migliorando le singole prestazioni e quelle di gruppo” (Cuomo, Mapelli, 2011, pag. 50).
2. **Selezione e fidelizzazione delle persone:** secondo quanto scritto in precedenza in merito all’articolazione delle richieste che gli individui muovono al contesto organizzativo, si è sottolineato come l’autorealizzazione sia il primo fattore motivazionale che guida la ricerca di un lavoro del lavoratore e che influenza il suo grado di fedeltà nei confronti dell’organizzazione. La capacità di attrarre talenti oggi, passa attraverso un insieme di misure e approcci che come priorità d’azione cercano di intercettare le esigenze intrinseche dell’individuo al fine di creare un ambiente il più possibile stimolante e attrattivo.
3. **Vendite e quote di mercato:** “se la diversità della forza lavoro è l’immagine speculare dei consumatori, più articolata è la sua composizione più aumenta la probabilità di soddisfare consumatori di mercati diversi” (Cuomo, Mapelli, 2011, pag. 51). Questa affermazione attribuisce alla diversità una maggiore probabilità di condivisione di idee e informazioni strategiche che se ben sfruttate, possono contribuire all’aumento dell’efficacia organizzativa.
4. **Creatività e innovazione:** “nonostante l’innovazione in molte organizzazioni incontri più scetticismo che consenso, e che la creatività sia considerata più un “lusso” che non un fattore di vincente di business” (Cuomo, Mapelli, pag. 53), è innegabile come un sistema chiuso e non interessato alle dinamiche ad esso esterno, non contribuirà alla costruzione del vantaggio competitivo, tanto meno al be

nessere dei suoi dipendenti. Potersi confrontare in gruppi eterogenei e analizzare delle strategie provenienti da contesti altri, arricchisce, anche solo in termini di consapevolezza, il *know how* aziendale.

5. **Problem solving di gruppo e produttività:** in linea con quanto sopra argomentato, appare evidente, come l'eterogeneità dei componenti di un gruppo sia "paradossalmente" più efficace per la risoluzione dei conflitti interni. L'unione delle esperienze pregresse e delle possibilità di risoluzione che ognuno si configura, sono aspetti, che seppur più difficili da gestire all'unisono, contribuiscono in misura maggiore ad apportare nuove chiavi di lettura per la risoluzione di un caso.
6. **Responsabilità sociale d'impresa:** Zanfrini e Monaci (2014) descrivono come sia possibile intrecciare il DM con altre grandi questioni oggi al centro dell'attenzione di studiosi, operatori d'impresa e soggetti istituzionali; uno di esse la responsabilità sociale d'impresa. Per responsabilità sociale d'impresa (RSI), si fa riferimento al perseguimento di un obiettivo sociale esplicito, attraverso la produzione di un bene o di un servizio riconosciuto di interesse generale. Il *Diversity Management* potrebbe agevolare la diffusione interna ed esterna di una cultura "socialmente orientata" supportando così da una parte, le motivazioni dei lavoratori di stampo non puramente economico, e dall'altro "trovare corrispondenza nei processi di auditing, accounting e reporting" (Zanfrini, Monaci, 2014, pag. 22) tipici di un'organizzazione con il marchio di impresa sociale. Le pratiche di *Diversity Management* sono ad esempio espressamente richieste per l'ottenimento di alcune certificazioni di processo qualitative (si pensi ad esempio alla gestione di politiche di *age management* per l'ottenimento della certificazione "Family Audit" della Provincia Autonoma di Trento). Inoltre ricorda che con l'obbligo di pubblicazione del bilancio sociale previsto dalla riforma del terzo settore (2016), è necessario documentare gli impatti sociali prodotti anche alla luce di politiche gestionali interne.

Per ottenere un elevato grado di raggiungimento dei vantaggi menzionati è opportuno che ogni organizzazione intraprenda un iter di "decostruzione della realtà" per conoscere quali possono essere gli ostacoli insiti nell'organizzazione, nell'individuo o nel contesto sociale che possano limitare o danneggiare quanto prefissato. Ogni individuo apprende dal proprio contesto sociale d'appartenenza le modalità cognitive con cui classificare gli eventi e correlarli tra loro per cercare, in qualche modo di interpretare il mondo. Dove non esistono schemi mentali già strutturati, se ne inventano di nuovi e molto spesso il loro utilizzo è inconsapevole e pressoché automatico.

Accanto ai meccanismi di rappresentazione delle realtà esistono le euristiche o *bias* che sono delle scorciatoie che la nostra mente utilizza per velocizzare il processo di comprensione degli eventi e per la formulazione di giudizi rapidi. Altri meccanismi cognitivi sono gli stereotipi e i pregiudizi, in altre parole dei processi attraverso cui l'individuo categorizza la realtà con un insieme di caratteristiche socialmente riconosciute. I pregiudizi, nello specifico, si differenziano dagli stereotipi poiché sono costruiti su un giudizio negativo che "marchia" indelebilmente l'interpretazione, per esempio, di un certo comportamento.

Gli individui di un'organizzazione, in primis coloro che supportano i processi di *Diversity Management*, devono prendere consapevolezza di tali processi di deformazione che influenzano la loro visione dei fatti, analizzando le motivazioni che hanno determinato la creazione di certe regole, strategie, modalità di gestione di comunicazione ecc.

Collocandosi su una prospettiva attenta alla dimensione culturale "non si può pensare di attuare il cosiddetto *Diversity Management* senza riflettere sulla propria identità organizzativa reale e desiderata, senza cercare di comprendere dove si annidano le modalità di esclusione" (Bombelli, 2010, pag. 52).

Capita infatti che le aziende decidano di investire su un “pacchetto di politiche” di *diversity* senza però interrogarsi con adeguate sessioni di *assessment* e monitoraggio, su quali siano i processi di esclusione indirettamente attuati. In molte altre situazioni viceversa, pare che non ci sia un chiaro substrato di riferimento su cui chiamare a raccolta le persone che vi operano” (Bombelli, 2010, pag. 54). Riprendendo le parole di Mantovani (1998, pag. 19), “l’assenza di un’appropriata trasmissione culturale non produce indipendenza o libertà, ma disorientamento, ostilità e rabbia”, i cui effetti citati sono inevitabilmente le cause di un atteggiamento distaccato e non interessato a spendere la propria identità all’interno del contesto organizzativo.

Un ulteriore ostacolo insito nei meccanismi di adesione alla cultura organizzativa di riferimento riguarda il rischio di sviluppare alcune “patologie” come nel caso del *groupthink* (Bombelli, 2010, pag. 58), laddove l’adesione a determinati assunti è essenziale per essere considerati parte del gruppo, che a sua volta sanziona coloro che non si uniformano. Ne è un esempio, la situazione in cui i responsabili di area accusano sistematicamente altre aree organizzative per proteggere i propri collaboratori accusati di inefficienza; questo meccanismo si presuppone sui paradigmi dell’etnocentrismo, secondo cui “il proprio modo di agire è il migliore e chi non si adegua è “sbagliato”, con conseguente giudizio di valore” (Bombelli, 2010, pag. 118).

Altro ostacolo riguarda il superamento delle barriere poste dal linguaggio di provenienza degli individui, portatore di sapere, valori, gestualità e sfumature molto diverse tra loro. È auspicabile che tutti gli individui cerchino di trovare una lingua comunicativa universale, come potrebbe essere quella inglese, per riuscire a comprendere a pieno le implicazioni delle comunicazioni ricevute e soprattutto per integrarsi veramente all’interno del contesto d’appartenenza e quello organizzativo. La lingua infatti è il primo scoglio che separa le persone. Come ultima difficoltà d’incontro è necessario sempre tener presente la resistenza al cambiamento delle persone, “la “madre” di tutte le resistenze che l’organizzazione, i collaboratori e anche i diversi sono portati a mettere in campo per contrastare, ciascuno a proprio favore, il cambiamento che si sta producendo” (Bombelli, 2010, pag. 56).

Dopo aver considerato i vantaggi organizzativi e gli ostacoli che possono limitare il raggiungimento degli obiettivi di *Diversity Management*, verranno identificati i presupposti organizzativo/culturali che dovrebbero essere presenti in ogni organizzazione che intende occuparsi dell’approccio alla diversità. Anzitutto non è possibile sviluppare una vera e propria politica di DM senza un vero e concreto coinvolgimento del vertice organizzativo. Il rischio è infatti quello di attivare delle misure “prêt a porter” che abbiano come unico obiettivo l’incremento della visibilità aziendale e di azionare così delle politiche non coerenti con quanto formalmente dichiarato nella *vision* aziendale e nei valori ispiratori.

In seconda battuta, come già in parte accennato in precedenza, è indispensabile attuare un lungo processo di “consapevolizzazione” in cui l’organizzazione svela i propri meccanismi di funzionamento e di rappresentazione degli individui per cercare di entrare in contatto con le fallacie organizzative e soprattutto, per verificare quali tipi di diversità l’organizzazione è disposta ad accettare. Alla luce di questo, è opportuno argomentare come alcune questioni critiche attorno al dibattito del DM vertano sul “problema di quali differenze considerare (più) significative per i loro impatti nei luoghi di lavoro”(Zanfrini, Monaci, 2014, pag. 20).

Gli elementi di problematicità sollevati dal modello dei “molteplici tratti”, concernono in primo luogo il rischio che il concetto di “diversità” allargato a molteplici forme, perda il suo significato più intimo “che ha ontologicamente una natura relazionale” (Ibidem), risultando così non più significativo per lo stesso approccio. Inoltre, come ben riporta la critica di Konrad (2003, pag. 4-17), la grande insistenza sulla singolarità dell’individuo in vista delle caratteristiche di cui è portatore, rischia di trascurare quei legami che connettono l’individuo ad un gruppo di pari entro cui egli si categorizza e che evidenzerebbero “i differenziali di potere proprio tra i diversi gruppi sociali”, che rischiano di essere sottovalutati dall’approccio del DM.

A tal proposito Patrizia Zanoni, sposando l’impostazione dei *Critical Management Studies* (CMS; Alvesson, Deetz, 2000; Alvesson *et al.*, 2009), un approccio di analisi critica affermatosi in particolare in Gran Bretagna dalla fine degli anni ’80, si oppone alla “concettualizzazione strumentale” dell’identità degli individui

legata alle caratteristiche del “*business case*”<sup>4</sup> del DM, e soprattutto propone nuove letture delle interdipendenze tra “diversità, identità e potere”.

Nello specifico cerca di dimostrare come la costruzione del potere sia intrecciata inestricabilmente con i tratti socio-demografici dei contesti a cui appartengono i soggetti. Afferma infatti, che per limitare le tendenze di subordinazione che il DM intende contrastare, si dovrebbero “mettere al centro dell’attenzione i soggetti collocati negli strati inferiori delle gerarchie organizzative, esplorando anche i meccanismi con cui essi (mediante pratiche linguistiche e materiali) creano aperture per nuovi significati e per azioni di micro-emancipazione” (Zanfrini, Monaci, 2014, pag. 28), piuttosto che limitarsi a dare loro voce dall’esterno, alimentando le concezioni che li rappresentano come soggetti “incompleti perché senza potere”, riproducendo così involontariamente la loro diversità in termini negativi.

Questa considerazione ci aiuta a mettere in evidenza un’ulteriore critica mossa al DM, relativa al rischio di indirizzarsi alle sole categorie ritenute “svantaggiate”, abbracciando così l’obiettivo delle *affermative actions*, rispetto al quale in realtà esso si è professato in antitesi. E’ infatti frequente che analizzando un elemento di diversità individuale, lo si tematizzi come una delle possibili cause di discriminazione. Può accadere che nel confronto tra due donne di etnia diversa, si possa sfociare in un’analisi confronto finalizzato a misurare il grado di esclusione più o meno elevato dalla società. Per questo motivo molte politiche di DM tendono a concludersi in pratiche maggiormente rivolte alle minorità con maggiori probabilità di esclusione, eludendo però alla tutela della “diversità” come concetto in quanto tale e svincolato logiche “di misurazione” del grado di diversità.

Zanfrini e Monaci invitano peraltro ad interrogarsi su quale sia la diversità e quale il valore di cui si sta parlando (Zanfrini, Monaci, 2014, pag. 33). “Il paradosso sotteso al ricorso a manodopera immigrata il cui “valore”, agli occhi della gran parte dei datori di lavoro italiani (e non solo), risiede nella sua straordinaria adattabilità a condizioni, orari e retribuzioni che stanno al di sotto della soglia ritenuta socialmente dignitosa”, non esprime certo il “vero valore” che le politiche di DM nei riguardi dell’integrazione intendono raggiungere. Spesso si finisce col perdere di vista il valore – economico, sociale o morale – che s’intende generare, così come abbiamo visto prima, gli effetti indesiderati che si vorrebbero eliminare. A questo interrogativo, che ancora oggi è privo di risposte certe e condivise, possiamo però ricondurre alcune riflessioni in merito ai valori che orientano l’agire del DM. Già Cox nel 1993 (cit. in Mapelli, Cuomo, 2011, pag. 58), aveva individuato e spiegato come il fattore etico (“si fa perché è corretto farlo”) potesse essere un indirizzo per le politiche di salvaguardia delle diversità accanto a delle ragioni-indirizzi economici (“si fa perché conviene farlo”), e normativo/legali (“si fa perché è giusto farlo”).

Come è noto, alcuni benefici del DM non sono monetizzabili, oppure alcune decisioni assunte dall’organizzazione possono essere indirizzate al solo allineamento con il contesto di riferimento o per scopi pubblicitari e di visibilità. Tuttavia, a prescindere dalla linea strategica assunta, l’azienda, per misurare “oggettivamente” il grado di cambiamento prodotto dal DM, deve includere degli “indicatori” che comprendano anche il vantaggio individuale e il benessere non solo del singolo lavoratore ma anche quello generato sotto forma di impatto nella comunità circostante. In questa direzione, “identificare forme di intervento in grado di generare valore per i vari stakeholder in causa-imprese, lavoratori, territori- significa non solo disporre di incentivi migliori per consolidare le sperimentazioni e gli investimenti di impresa, ma anche aiutare i decisori organizzativi a collocare i fenomeni in una prospettiva più ampia che arriva a coinvolgere la sfera del “bene comune” (Zanfrini, Monaci, 2014, pag. 37).

---

<sup>4</sup> Tale termine è normalmente utilizzato per fare riferimento ad un importante documento utilizzato in fase di costruzione di un progetto per illustrare i vantaggi che si desiderano raggiungere. In particolare è formato da un insieme di prove/evidenze che mostrano, nel caso specifico, come la gestione della diversità delle organizzazioni, possa contribuire al raggiungimento delle priorità organizzative. Nel caso del *Diversity Management*, i principali vantaggi riguardano la soddisfazione del personale, una maggiore efficacia dei processi comunicativi e più in generale un’elevata reputazione e innovazione organizzativa.

## CAPITOLO 2

### AGE MANAGEMENT COME STRUMENTO DI VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO ALL'INTERNO DELLE ORGANIZZAZIONI

*“A fronte del progressivo processo di invecchiamento della popolazione in atto nella gran parte dei paesi a economia avanzata, nell’ultimo ventennio ha preso corpo in Europa un vivace discorso pubblico incentrato sulla necessità di prolungare le carriere lavorative, esigenza identificata da diversi organismi quale elemento cruciale in rapporto ai modi per affrontare le sfide poste dal cambiamento demografico su numerosi versanti”* (Marcaletti, Garavaglia, 2014, pag.1). Di fronte alle sfide lanciate dalla progressiva diversificazione delle società, gli organismi giuridici e di previdenza sociale, così come le organizzazioni produttive stanno affrontando, in maniera più o meno diretta e più o meno consapevole, il tema dell’invecchiamento del capitale umano.

In forma spesso ancora embrionale, diverse organizzazioni hanno cominciato a sviluppare dei processi di gestione della diversità del personale, tenendo in considerazione l’età non più come variabile esclusivamente connessa a politiche di gestione pubblica di stampo previdenzialistico bensì come indicatore di diversità e di valorizzazione per un possibile “vantaggio competitivo”. Prima di soffermarci sull’evoluzione delle pratiche di *Age Management*, è tuttavia opportuno delineare alcuni dei concetti su cui si innestano le politiche appena citate.

#### 2.1 Età e lavoro, riferimenti concettuali

In numerosi campi di studio, l’età è diventata l’“unità di misura fondamentale” per tracciare le principali evoluzioni in termini identitari e di potere dei singoli soggetti. In campo sociologico, come sottolineato da Marcaletti e Garavaglia (2014, pag. 1), sono spesso analizzate le correlazioni tra i temi del lavoro e dell’età ai fini della comprensione di un argomento ancora più ampio, quello appunto della costruzione sociale dell’identità. Con uno sguardo più ravvicinato, è possibile constatare come l’età sia caratterizzata da diverse sfumature di significato quali quella di età anagrafica o come quella relativa all’anzianità aziendale e/o organizzativa. In quest’ultima accezione, si fa riferimento ad un insieme di “processi di socializzazione” che l’individuo ha maturato in una certa età anagrafica.

Ne consegue che un insieme di individui della stessa età o meglio definita coorte, possono appartenere a “generazioni organizzative diverse”. In questa prospettiva, “non è dunque solo l’età anagrafica ad accrescere la differenziazione degli individui” (Marcaletti, Garavaglia 2014, pag. 4) ma sono anche per esempio l’anzianità di servizio (Seniority) e quella contributiva. Ecco che la sfida lanciata dall’approccio di gestione dell’età non deve tenere solamente conto delle esigenze correlate alla dimensione anagrafica delle persone, bensì anche a quelle di ruolo e status acquisito nel corso della propria carriera.

Il concetto chiave infatti, diventa quello di generazione, meglio intesa come “il processo di elaborazione culturale-più o meno consapevole- delle medesime vicende storiche attraversate da un determinato gruppo di individui non necessariamente appartenenti alla medesima coorte anagrafica” (Ibidem). La popolazione del nostro Paese può essere in tal senso classificata in quattro grandi generazioni che si contraddistinguono per gli approcci utilizzati verso il mondo del lavoro e per delle abilità trasversali, come quelle tecnologiche, più o meno innate.

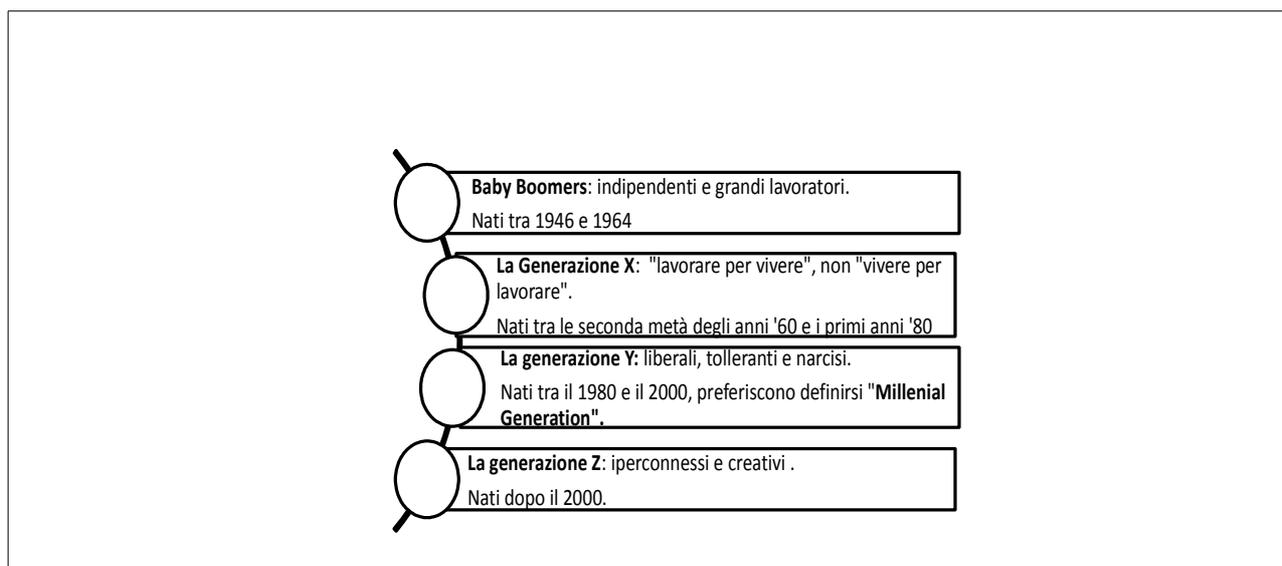


Figura 7: Rappresentazione generazioni a confronto. Elaborazione propria su dati Seminario "La gestione delle diversità nelle organizzazioni", dicembre 2016

Le prime due generazioni concepiscono il lavoro come un tratto essenziale della propria identità e vivono delle grosse difficoltà laddove le loro carriere lavorative dovessero fermarsi anche solo per qualche periodo; ciò vale in particolare per gli uomini.

Prediligono una comunicazione diretta e non mediata da strumenti tecnologici, si definiscono infatti "migranti digitali" poiché non sono nati in un'epoca di pieno sviluppo tecnologico. Diversamente, i *millennials* e gli appartenenti alla generazione Z, sono nati contemporaneamente alla diffusione della tecnologia come strumento comunicativo e di emancipazione. Sono generazioni "sempre connesse", specialmente i nati dopo il 2000, e grazie alla tecnologia cercano di limitare le distanze e i tempi per vivere in una dimensione sempre più veloce e immediata.

Sono interessati all'autoimprenditorialità, all'ambiente e generalmente abbastanza creativi. Queste caratteristiche sono delle cornici di riferimento in cui inquadrare in via generale le persone che appartengono anagraficamente a queste generazioni, tenendo in considerazione tuttavia, la specificità dei processi di socializzazione avuti, che come visto in precedenza, possono determinare l'appartenenza ad un *cluster* di riferimento diverso.

Inoltre, le generazioni per convenzione si susseguono ogni 5 anni ed è dunque importante cercare di integrare le singole persone tra loro senza attuare dei meccanismi che appiattiscono le differenze che ciascun individuo ha acquisito dalla generazione di riferimento.

## 2.2 Dinamiche demografiche e partecipazione al mercato del lavoro della popolazione adulta

*"Il progressivo invecchiamento della popolazione, un fenomeno che interessa in modo particolare l'Italia, sta mutando sia la struttura generale della popolazione sia quella della forza lavoro, con conseguenze significative riguardo ai riassetto del mercato del lavoro, anche in un'ottica generazionale"* (De Rosa, Tibaldi, 2014, pag. 67). L'analisi degli indicatori di partecipazione al mercato del lavoro, infatti, evidenzia una progressiva interdipendenza tra generazioni, con un notevole incremento della popolazione *over 50* a sua volta frammentata in sotto generazioni fino al raggiungimento dell'età pensionabile fissata ormai a 67 anni.

L'indice di vecchiaia<sup>5</sup> (il rapporto percentuale tra la popolazione di 65 anni e più e la popolazione in età 0-14 anni), nel decennio 2004-2013 è passato dal 135,7 % al 151,4%, e dal 2013 al 2017 un incremento di 13,9 punti di percentuale, ha stabilizzato l'indice di riferimento al 165,3 % che fa dell'Italia insieme alla Germania e al Giappone uno dei paesi più vecchi del mondo: la media UE è pari infatti a 120,9 nel 2015.

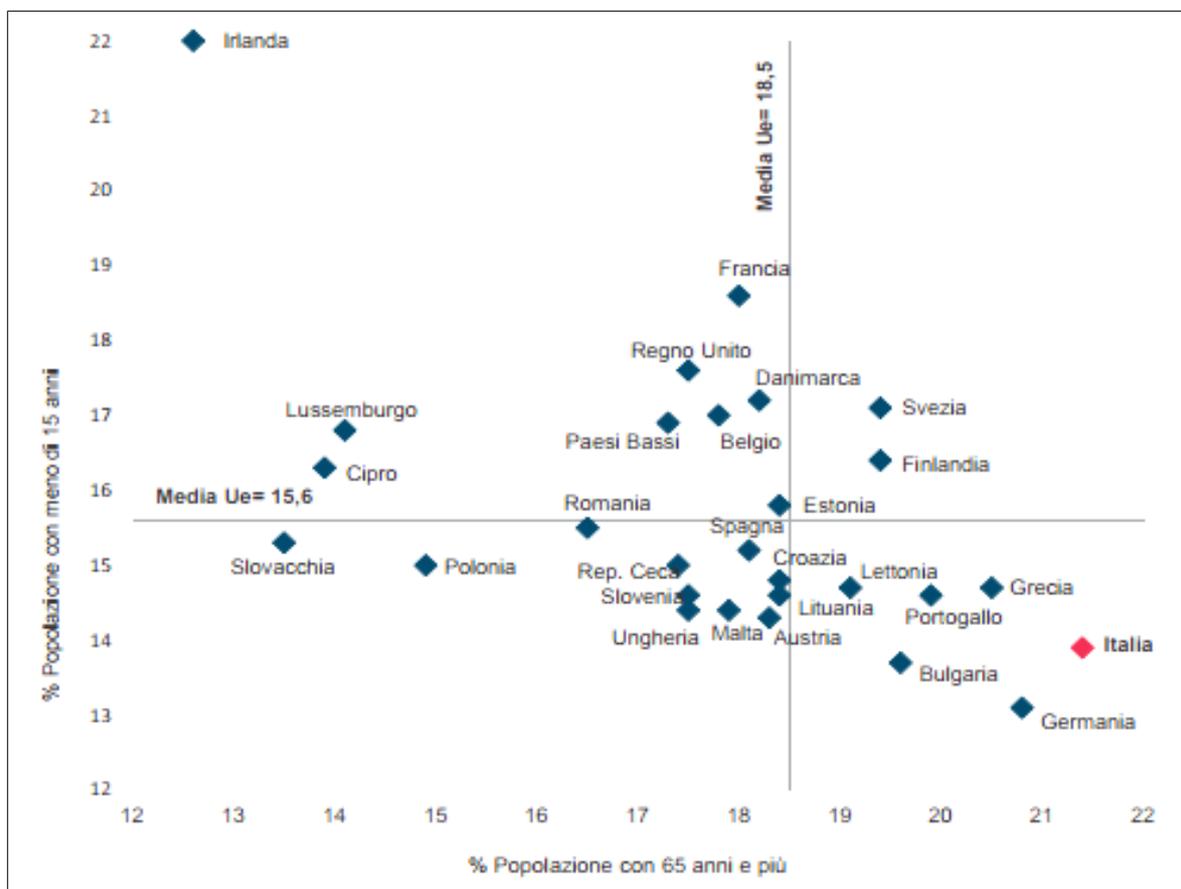


Figura 8: Popolazione con 65 anni e più e popolazione con meno di 15 anni al 1° gennaio nei paesi, fonte Rapporto Annuale 2016, capitolo 2 “Le trasformazioni demografiche” pag.3, [http://www.istat.it/it/files/2016/04/Cap\\_2\\_Ra2016.pdf](http://www.istat.it/it/files/2016/04/Cap_2_Ra2016.pdf)

L'indice di dipendenza strutturale<sup>6</sup> (rapporto percentuale tra popolazione in età non attiva, 0-14 anni e 65 anni e più, e popolazione in età attiva 15-64 anni) è salito nel 2017 a 55,8%, dato che indica come 56 persone non autonome sono prese in carico da ogni 100 persone indipendenti.

A tal proposito, come dimostrato nella tabella sottostante, la popolazione con 50 e più anni nel decennio 2004-2013 è cresciuta di più del 13,6% con rispettive variazioni all'interno della composizione demografica del mercato del lavoro.

<sup>5</sup>Indicatori demografici, Istat, 2017

<sup>6</sup>Ibidem

Age Management: la valorizzazione delle competenze intergenerazionali dei lavoratori nel mondo delle cooperative sociali.

Condizione	Valori assoluti		Incidenze		Variazioni	
	2004	2013	2004	2013	assolute	percentuali
<b>Maschi</b>						
Occupati	3.190	4.015	32,7	35,9	825	25,9
Disoccupati	116	287	1,2	2,6	171	147,9
Inattivi	6.439	6.896	66,1	61,6	458	7,1
<b>Totale</b>	<b>9.744</b>	<b>11.198</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>1.454</b>	<b>14,9</b>
<b>Femmine</b>						
Occupati	1.684	2.665	14,3	20,0	981	58,2
Disoccupati	74	152	0,6	1,1	78	106,1
Inattivi	10.062	10.485	85,1	78,8	423	4,2
<b>Totale</b>	<b>11.820</b>	<b>13.302</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>1.482</b>	<b>12,5</b>
<b>Totale</b>						
Occupati	4.875	6.680	22,6	27,3	1.806	37,0
Disoccupati	189	438	0,9	1,8	249	131,6
Inattivi	16.501	17.382	76,5	70,9	881	5,3
<b>Totale</b>	<b>21.565</b>	<b>24.501</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>2.936</b>	<b>13,6</b>

Figura 9: Popolazione di 50 anni e oltre per sesso e condizione-anni 2004-2013 (valori e variazioni assolute in migliaia), Fonte: De Rosa, Tibaldi, 2014, tab 1 pag.68.

Il primo fattore degno di nota per il maggiore incremento registrato è quello degli occupati e, analizzando il genere dei lavoratori, si evince come dai primi anni 2000 vi sia stata una progressiva femminilizzazione del mercato del lavoro. I tassi registrati sono probabilmente destinati a crescere nei prossimi decenni, nonostante i tassi di inattività siano più frequenti tutt'ora tra le donne.

Tra le occupate cinquantenni, si possono trovare coloro che “prolungano la carriera lavorativa, sia quelle entrate nel mercato del lavoro per sopperire la perdita di occupazione e di reddito del coniuge” (De Rosa, Tibaldi, 2014, pag. 72).

Al contempo, un ulteriore fenomeno che potrebbe supportare tale incremento riguarda l'imponente fenomeno di migrazione femminile per i lavori di cura e badantato della popolazione anziana e non autosufficiente italiana.

La posizione della donna all'interno del mercato del lavoro tuttavia non è ancora parificata a quella maschile, vi sono ancora diverse situazioni di svantaggio che pongono il genere femminile in una condizione di inferiorità retributiva ed in generale di partecipazione al mercato del lavoro.



Figura 10: Reddito annuale percepito per genere, fonte: World Economic Forum  
<http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/infographics/>

Analizzando più approfonditamente i tassi di occupazione e disoccupazione per genere e per ripartizione geografica emerge subito un quadro che testimonia la progressiva ripresa dell'occupazione femminile a discapito invece di quella maschile.

Specialmente nelle zone centrali dell'Italia e in quelle meridionali i cambiamenti socio-economici avvenuti hanno incrementato di almeno 2 punti percentuali la partecipazione delle donne nel mercato del lavoro tra il 2008 e il 2016, specialmente nel settore dei servizi, e decretato invece una progressiva disoccupazione maschile, come testimoniato dai 5 punti di percentuale in meno registrati nel mezzogiorno e dei 3 punti nelle zone settentrionali dei grafici sottostanti.

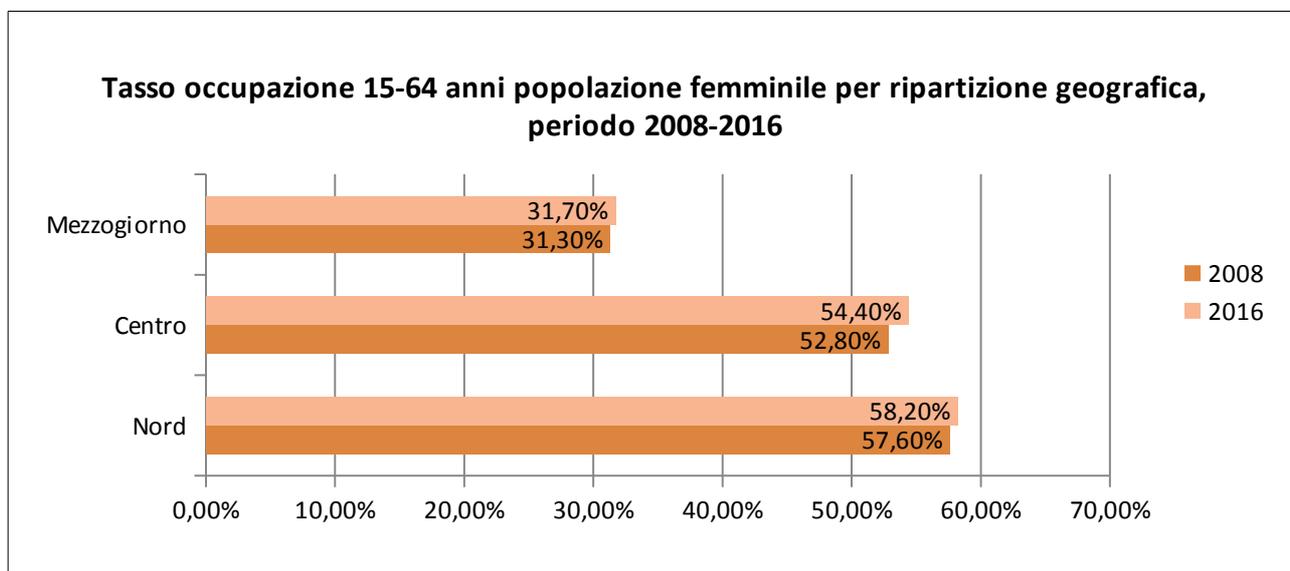


Figura 11: Elaborazione dati propria su dati Istat, rapporto annuale 2017, tavola 4.9 tasso di occupazione per la popolazione di 15-64 anni per caratteristiche socio-demografiche-anni 2008,2016.  
 Fonte: [https://www.istat.it/it/files/2017/05/RA2017\\_cap4.pdf](https://www.istat.it/it/files/2017/05/RA2017_cap4.pdf)->rapporto.

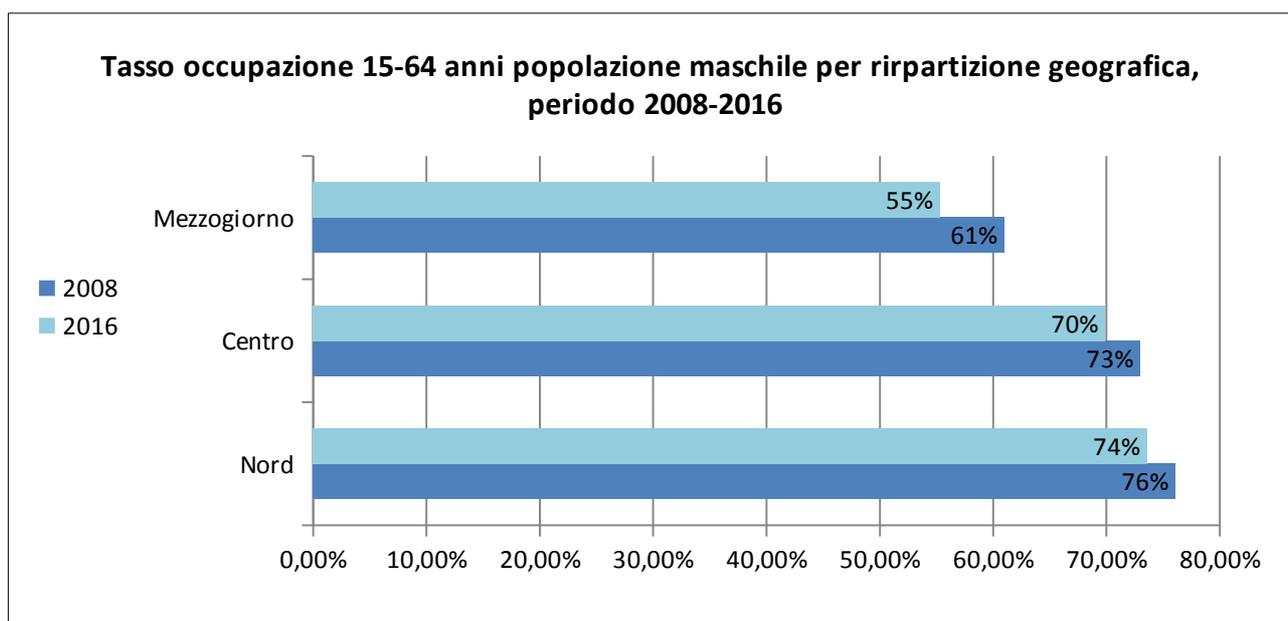


Figura 12: Elaborazione dati propria su dati Istat, rapporto annuale 2017, tavola 4.9 tasso di occupazione per la popolazione di 15-64 anni per caratteristiche socio-demografiche-anni 2008,2016.

Fonte: [https://www.istat.it/it/files/2017/05/RA2017\\_cap4.pdf](https://www.istat.it/it/files/2017/05/RA2017_cap4.pdf)->rapporto.

Spostando il centro dell'attenzione dal genere all'età, emerge dai dati sulle forze lavoro Istat del maggio 2017, che il tasso di disoccupazione dei giovani 15-24enni, è in aumento di 1,8 punti di percentuale rispetto allo stesso mese dell'anno precedente e risulta essere in antitesi con quello della popolazione attiva over 50 che cala invece di 0,4 punti. Gli over 50, infatti, sono sempre più presenti nel mercato del lavoro, e secondo i dati delle variazioni tendenziali di maggio 2016 e maggio 2017 la quota di occupati over 50 è pari a 5,3 % in più rispetto l'anno precedente.

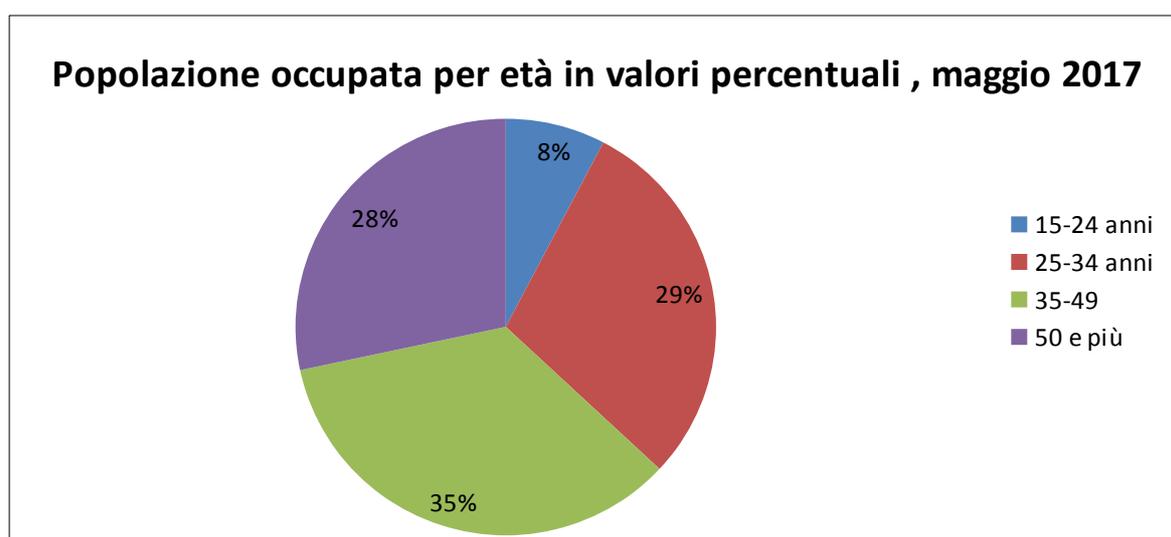


Figura 13: Rielaborazione dati propria su dati Istat, prospetto 5 "Tassi di occupazione, disoccupazione, inattività ed incidenza dei disoccupati sulla popolazione per classi di età. Maggio 2017"

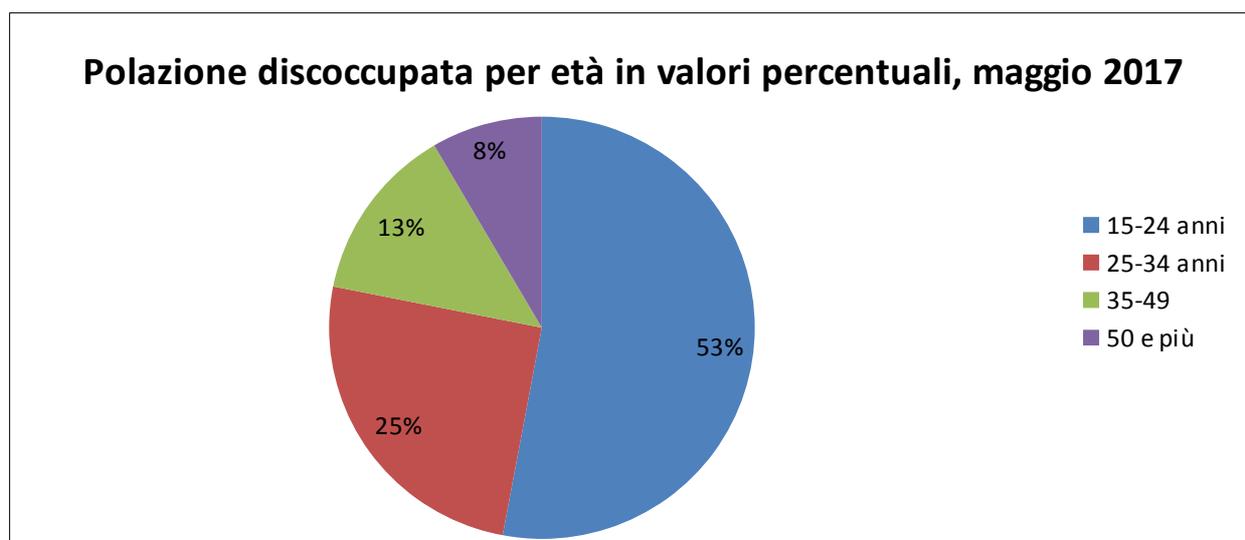


Figura 14: Rielaborazione dati propria su dati Istat, prospetto 5° Tassi di occupazione, disoccupazione, inattività ed incidenza dei disoccupati sulla popolazione per classi di età. Maggio 2017”

Il quadro emerso dunque è totalmente sbilanciato a favore dei lavoratori senior che sembrano essere più agevolati ad entrare nel mercato del lavoro, in particolare le lavoratrici donne che, come raffigurato nel grafico sottostante, hanno aumentato la loro partecipazione nel mercato del lavoro di 12 punti di percentuale dal 2008 al 2016.

CARATTERISTICHE	Maschi		Femmine		Differenze di genere	
	2008	2016	2008	2016	2008	2016
Tasso occupazione 15-64 anni						
<b>RIPARTIZIONE GEOGRAFICA</b>						
Nord	76,1	73,6	57,6	58,2	-18,5	-15,4
Centro	73,0	69,9	52,8	54,4	-20,2	-15,5
Mezzogiorno	61,0	55,3	31,3	31,7	-29,7	-23,6
<b>CITTADINANZA</b>						
italiana	69,4	66,0	46,8	47,9	-22,6	-18,1
straniera	82,0	70,9	53,1	49,6	-28,9	-21,3
<b>CLASSE DI ETÀ</b>						
15-34 anni	58,0	45,5	42,5	34,1	-15,5	-11,3
35-49 anni	90,3	83,3	62,0	61,7	-28,3	-21,6
50 anni e oltre	60,0	69,8	34,8	46,9	-25,3	-22,8
<b>TITOLO DI STUDIO</b>						
Licenza media	61,5	55,2	29,8	29,8	-31,7	-25,3
Diploma	77,0	72,9	58,7	54,7	-18,2	-18,2
Laurea e oltre	84,3	83,3	73,9	73,3	-10,4	-10,0
<b>TOTALE</b>	<b>70,1</b>	<b>66,5</b>	<b>47,2</b>	<b>48,1</b>	<b>-22,9</b>	<b>-18,4</b>

Figura 15: Tavola 4.9, tasso di occupazione per la popolazione di 15-64 anni per caratteristiche socio-demografiche-anni 2008 e 2016. Fonte: Rapporto annuale 2017, [https://www.istat.it/it/files/2017/05/RA2017\\_cap4.pdf](https://www.istat.it/it/files/2017/05/RA2017_cap4.pdf)->rapporto.

## 2.3 Origini giuridiche dell'Age Management

In Italia, l'approccio dell'Age Management trova le sue origini nella disciplina del diritto del lavoro e in particolare nella sua evoluzione storica a partire dagli anni '80 del 1900. Gli anni '80 furono caratterizzati da un insieme di provvedimenti volti a mitigare l'elevato tasso di inflazione che indeboliva l'economia dell'epoca. I provvedimenti emessi in quel frangente temporale in materia di diritto del lavoro, sancirono una nuova epoca legislativa, definita di moderazione sindacale, in vista del necessario ampliamento dei tavoli di contrattazione gius-lavoristica anche ai rappresentanti del governo, che fino ad allora riponevano la loro fiducia nelle parti sociali, rappresentate dai sindacati dei lavoratori e delle organizzazioni.

Gli interventi furono finalizzati, con misure definite "emergenziali", ad inserire degli strumenti di flessibilità che consentissero di bilanciare la domanda e l'offerta di lavoro mediante delle modalità di ingresso più economiche e sostenibili per le organizzazioni stesse.

A quel periodo appartengono le norme promulgate per l'introduzione di nuove deroghe del contratto a termine, precedentemente disciplinato dalla legge 230 del 1962 e per la prima volta in assoluto del part-time, attraverso la promulgazione della legge 863 del 1984 per lo svolgimento di attività "a causa mista" ovvero di qualsiasi natura. Tre anni prima, nel 1981, furono predisposte delle "misure urgenti in materia previdenziale e pensionistica" (Legge 155 del 1981) per favorire, attraverso degli strumenti *ad hoc*, l'agevolazione dell'uscita dal mercato del lavoro delle quote più anziane che per le organizzazioni erano sicuramente più costose; ricordiamo a tal proposito lo strumento del prepensionamento.

La visione di fondo adottata dalla politica dell'epoca, tuttavia, non percepiva l'urgenza dell'adozione di strumenti che consentissero un reale bilanciamento tra le forze lavoro e così, diedero il via ad un insieme di pratiche di "flessibilità di facciata" che tutelavano esclusivamente i lavoratori già inseriti e paradossalmente più tutelati, a discapito di quelli più precari che tendenzialmente erano i più giovani. "Questo approccio trova le sue radici nella visione fordista della produzione dove il know how è legato al posto di lavoro e non al lavoratore e dove la rappresentazione del mercato del lavoro assomiglia molto ad un cinema in cui le poltrone sono tutte uguali e, dunque, se si vuol far entrare qualcuno occorre che qualcun altro esca e lasci il posto libero" (Isfol, 2015, pag. 29).

La strategia di allora, che fu predominante fino ai provvedimenti del 2011 (con l'introduzione della cosiddetta legge Fornero, n° 92 del 2012 e la relativa modifica dell'articolo 18 in materia di licenziamenti illegittimi che introduceva nel nostro sistema qualche elemento di flessibilità in uscita maggiore), scaricava sul sistema previdenziale la responsabilità della gestione del cambio generazionale, depauperandolo dei valori e potenzialità di cui è portatore. "In altri termini, la questione del cambio generazionale non è stata assunta come obiettivo esplicito di politiche pubbliche o di strategie aziendali e [...] la principale ragione alla base di una strategia di ricambio generazionale priva di oneri per le imprese è senz'altro da ricercare nel fatto che questo tema e, in generale, il "fattore età", non era evidentemente considerato così rilevante da meritare un impegno specifico e mirato rispetto ai bisogni organizzativi e produttivi interni" (Isfol, 2015, pag. 27).

A tal proposito, l'indagine di Aversa (Aversa *et al.*, 2014), mette in luce lo scarso interesse rispetto al problema dell'invecchiamento da parte delle organizzazioni stesse. La maggior parte delle organizzazioni, infatti, "tende a considerare il lavoratore anziano come una risorsa piuttosto che come un problema" (Isfol, 2015, pag. 28). Questa visione è influenzata dalla necessità aziendale di custodire il *know how* maturato dalle forze lavoro fidelizzate ed ormai strategiche per l'organizzazione, che difficilmente sono intercambiabili con delle forze lavoro più giovani seppur maggiormente qualificate.

Alla luce di questo si può spiegare lo scollamento che si è creato negli anni tra la gestione del ricambio generazionale proposta dai sindacati, attraverso delle politiche di uscita anticipata, e la visione aziendalistica, che non abbracciava i principi delle politiche suddette, ma vi ricorreva esclusivamente per necessità di "ridimensionamento della forza lavoro".

Questa modalità di operare del sistema gius-lavoristico ha legittimato nel tempo l'affermazione del modello sociale e culturale di "conflitto tra le generazioni", basato su stereotipi giovanilisti che concepiscono i giovani come più istruiti, specializzati e maggiormente adatti alle esigenze delle imprese e che per tali motivi sono legittimati ad entrare nel mercato del lavoro a cui, i lavoratori più anziani, "devono lasciare il posto". Ulteriori riferimenti che hanno messo in evidenza la logica discriminatoria sono stati evidenziati da uno studio (European Commission, 2007) della Commissione Europea del 2007 che connette alla "rigidità dei sistemi di protezione sociale" (che non hanno facilitato il ricambio generazionale), la difficoltà da parte delle aziende di adottare delle nuove strategie di gestione del personale. Queste difficoltà del nostro sistema sono collegabili anche a delle condizioni "macro-strutturali" che caratterizzano l'economia e per tanto i meccanismi di gestione delle organizzazioni del nostro Paese.

Nello specifico, "il tessuto produttivo italiano è caratterizzato da un'elevata incidenza di imprese di piccole e medie dimensioni a prevalente carattere familiare" (Bugamelli, Cannari, Lotti, Magri, 2012, pag. 15)<sup>7</sup> la cui gestione risulta essere molto accentrata e tradizionale. Come è possibile immaginare, tali tipologie di gestione incidono notevolmente anche sulla performance poiché incidono negativamente sull'attività di innovazione che, "a parità di altre condizioni, risulta meno intensa dove prevale un modello gestionale più accentrato e tradizionale" (Isfol, 2015, pag. 26).

Inoltre, un ulteriore fattore di resistenza ad approcci che cercano di integrare le conoscenze generazionali, è dato dai meccanismi di premiazione aziendale che valorizzando l'anzianità aziendale, contribuiscono ad aumentare "l'elevato livello di protezione e di occupazione degli insiders" (Isfol, 2015, pag. 26) a discapito della forza lavoro esclusa o appena assunta che non è valorizzata con gli stessi meccanismi destinati invece a chi è inserito da diverso tempo all'interno dell'organizzazione.

Grazie all'intervento della disciplina europea hanno cominciato a manifestarsi tuttavia, nel panorama europeo, un insieme di cambiamenti che hanno tenuto in considerazione il progressivo aumento della popolazione anziana e il rispettivo posticipo dell'età pensionabile. La pietra miliare nell'ambito dell'*Age Management* fu posta con la direttiva CE 2000 del 1978, che introdusse per la prima volta la discriminazione variabile di età tra quelle da combattere insieme alle discriminazioni di genere, disabilità, orientamento sessuale e religione. Un ulteriore documento, che entrava nel merito delle tematiche del lavoro e della salute dei lavoratori stessi, fu promulgato nell'ambito della "Strategia di Lisbona" il cui obiettivo principale (il raggiungimento dell'occupazione in tutti gli Stati membri fino al 70 % in 10 anni) fu ampliato con successive Comunicazioni (2004), che concepivano la qualità del lavoro come "chiave per incoraggiare il differimento dell'uscita dalla vita attiva da parte dei lavoratori maturi" (Brambilla, 2014, pag. 12).

In Italia questi provvedimenti, come dimostrato dal d.lgs 276/2003 (cosiddetta Riforma Biagi), sfociarono in un insieme di "innovazioni" contrattuali e deroghe su disposizioni precedenti che aumentarono molto la precarizzazione della posizione dei lavoratori non tutelati. Nel marzo del 2005 la Commissione Europea pubblica il Libro Verde, intitolato "Una nuova Solidarietà Intergenerazionale per far fronte ai cambiamenti demografici" che illustra le cause e gli effetti principali dei cambiamenti demografici in atto e le previsioni future.

"L'aumento dell'aspettativa di vita dovuto ai progressi fatti qualitativamente nell'assistenza sanitaria europea e nella vita, in tutti gli Stati membri dell'Ue, la crescita ininterrotta dei lavoratori over 50 anni almeno fino al 2030, dovuto all'invecchiamento della generazione dei cosiddetti "baby-boomers", il basso tasso di natalità, la difficoltà nel trovare un lavoro, il costo degli alloggi, le nuove scelte di studio, di vita professionale e di vita familiare, sono elementi che contribuiscono ad abbassare il tasso di fecondità rispetto alla soglia di ricambio generazionale"<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Secondo i dati del campione Efige citati nell'articolo, le imprese italiane che fanno capo a una famiglia proprietaria sono l'86 per cento. Le imprese familiari in cui tutto il management è espressione della famiglia proprietaria sono due terzi in Italia.

<sup>8</sup> Euronote, "Il modello sociale che invecchia", <http://www.euronote.it/inserto/inserto42.htm>

Qualche anno dopo, nel 2012 l'Unione Europea proclama l'“Anno europeo per l'invecchiamento attivo e la solidarietà tra le generazioni” per cercare anzitutto di incoraggiare e promuovere i responsabili politici ad occuparsi di questi temi e di porre all'interno dell'agenda politica il tema dell'invecchiamento e dell'interdipendenza tra generazioni. L'invecchiamento attivo è definito dall'Organizzazione Mondiale della Sanità come il “processo di ottimizzazione di opportunità per la salute, per la partecipazione e per la sicurezza al fine di migliorare la qualità della vita mentre le persone invecchiano. Esso permette alle persone di realizzare il loro potenziale per stare bene in tutta la loro vita e di partecipare alla società secondo i loro bisogni, desideri e capacità, fornendo loro una adeguata protezione, sicurezza e cura quando hanno bisogno di assistenza”<sup>9</sup>.

In particolare la sfida lanciata dall'Unione Europea, in relazione ai processi di invecchiamento, attiene alla possibilità di concepire l'età in quanto tale, non come una sfida, bensì come un'opportunità e risorsa da valorizzare tenendo conto dei bisogni degli individui nelle loro diverse fasi di vita e al contempo delle esigenze organizzative/del mercato del lavoro. Le politiche sull'invecchiamento attivo dunque, oltre ad esistere dovrebbero essere sempre più concepite come politiche a favore della diversità anche in nome del necessario processo di abbattimento degli stereotipi attribuiti agli individui per le loro caratteristiche anagrafiche. In questo modo, “in una politica legata al ciclo di vita andrebbero a ricomporsi politiche di conciliazione, di ricambio generazionale, di gestione dell'assenza del lavoratore e altre ancora. Sarebbe così più facile traghettare il modello su cui si fonda la nostra organizzazione, da un modello familiare, basato sul conflitto generazionale, ad un modello basato sulla valorizzazione delle persone”(Isfol, 2015, pag. 33).

## 2.4 Age Management: definizioni ed esempi concreti

I primi studi pionieristici sull'*Age Management* trovano le loro origini nei paesi nordici, dove, grazie anche alla specificità degli assetti economici e lavorativi, fu possibile cominciare ad ipotizzare dei sistemi di valorizzazione delle diversità del personale con largo anticipo rispetto a quanto è avvenuto in altri paesi, tra cui il nostro. Nello specifico, grazie agli studi del finlandese Juhani Ilmarinen si cominciarono a definire le caratteristiche del rapporto lavoratore-organizzazione sulla base di un indicatore/costrutto coniato ex novo e denominato *workability* (Ilmarinen, 2008, pp. 1–5), che si sostanzia nella “misura in cui un lavoratore è capace di svolgere il proprio lavoro nel presente e nel prossimo futuro, rispetto alle richieste della propria mansione ed alle proprie risorse mentali e fisiche”<sup>10</sup>

Questa dimensione intende anzitutto sottolineare come tra l'individuo e l'organizzazione lavorativa d'appartenenza vi sia un continuo scambio presupposto tra i bisogni individuali del lavoratore e quelli, sotto forma di richieste più specifiche, dell'organizzazione. Inoltre, la *workability*, rilevata nelle diverse fasi di vita del lavoratore attraverso il *Work Ability Index* (Ilmarinen, 2007, pag. 160), accentua la continua ridefinizione dei bisogni dell'individuo a seconda della sua specificità anagrafica, contrapposta a delle esigenze aziendali che non seguono una logica di diversificazione sulla base dell'età dei propri dipendenti. Ilmarinen ha identificato 7 indicatori:

1. Work Ability attuale comparata con il periodo migliore della propria vita;
2. Work Ability in relazione alle richieste della mansione;
3. Numero attuale di malattie fisiche croniche diagnosticate;
4. Stima dell'indebolimento delle capacità lavorative dovuto a tali malattie;
5. Permessi per malattia durante gli ultimi 12 mesi;
6. Percezione della propria Work Ability nei prossimi due anni;
7. Risorse mentali.

---

<sup>9</sup> [http://www.destinazioneeuropa.eu/documenti/218AE2012\\_Quadro\\_Istituzionale\\_Europeo\\_IT.pdf](http://www.destinazioneeuropa.eu/documenti/218AE2012_Quadro_Istituzionale_Europeo_IT.pdf)

<sup>10</sup> Work Ability e Ageing: la sfida dell'Europa, <http://www.bollettinoadapt.it/work-ability-e-ageing-la-sfida-delleuropa/>

Grazie ai suoi studi, Illmarinen riuscì a dimostrare come bassi valori di WA (Work Ability) fossero predittivi del ritiro anticipato dal lavoro e soprattutto come la percezione della qualità del proprio operato potesse essere influenzata dall'azione manageriale, ovvero dall'insieme di pratiche attente a mantenere un elevato livello di WA per meglio garantire la salute, le capacità funzionali e le competenze dei dipendenti. Dall'analisi delle pratiche di gestione dell'*Age Management*, sistematizzate per la prima volta dagli autori Walker e Taylor nel 1998 in una raccolta di buone pratiche della Fondazione europea di Dublino, ricaviamo la prima definizione di *Age Management*: “good practice in the employment of older workers consists of combating age barriers, either directly or indirectly, and providing an environment in which each individual is able to achieve his or her potential without being disadvantaged by their age” (Walker, Taylor, 1998, pag. 3).

La ratio dell'*Age Management* è quella di “combattere le discriminazioni che possono generarsi a partire dalle differenze di età nell'accesso a risorse e opportunità di lavoro” (Marcaletti, Garavaglia, 2014, pag. 5), per questo motivo non devono essere politiche limitate ai lavoratori senior bensì integrate nei processi di gestione del personale: “in order to achieve this goal policies do not necessarily have to be labelled ‘older worker’ policies - there may be general human resource (HR) strategies that are of particular benefit to mature employees” (Walker, Taylor, 1998, pag. 14). La sistematizzazione delle buone prassi fu di notevole importanza, anche perché ridefinì le molteplici dimensioni del processo di gestione del personale attraverso l'approccio dell'*Age Management*. Le dimensioni principali rilevate dagli autori sono le seguenti:

- Job recruitment;
- Apprendimento, formazione e lifelong learning;
- Sviluppo di carriera;
- Organizzazione flessibile dell'orario di lavoro;
- Promozione e tutela della salute e design del posto di lavoro;
- Reimpiego;
- Uscita dal mercato del lavoro e transizione verso il pensionamento.

Tra queste, le prime due furono maggiormente approfondite nell'insieme di buone prassi raccolte dagli autori, i quali hanno condotto una ricerca in 7 paesi europei, ciascuno guidato da un diverso gruppo di ricerca, impegnato ad analizzare i principali temi di discussione rispetto all'invecchiamento e l'occupabilità, le prospettive degli attori organizzativi e istituzionali e soprattutto a raccogliere le pratiche di valorizzazione della dimensione anagrafica dei lavoratori all'interno delle organizzazioni del proprio Paese. Rispetto alla dimensione del “*job recruitment*”, ovvero quella della ricerca e selezione del personale, tra le buone prassi italiane è spiccata quella posta in essere dalla Cooperativa Sociale “L'Incontro”<sup>11</sup>, del grande gruppo di cooperative sociali associate del consorzio “Inconcerto” di Castelfranco Veneto (PD).

Attualmente questa Cooperativa di tipo A gestisce una molteplicità di servizi in convenzione con la ex. A.ULSS 8 di Asolo (attuale A.Ulss 6 2 Marca Trevigiana Euganea) tra cui quelli assistenziali di tipo socio-sanitario che furono i primi ad essere attivati nel 1991. La Cooperativa in collaborazione con il proprio Consorzio, ha cercato attivare molte energie e risorse ai fini di creare un sistema di emancipazione sociale effettivo. La particolarità dell'azione messa in luce nella raccolta delle buone prassi europee (Walker, Taylor, 1998, pag. 12), si fonda sul processo di ricerca e selezione del personale anch'esso in una condizione di inoccupazione ed escluso dai programmi di riqualificazione.

La Cooperativa, infatti, ha deciso di indirizzare la propria ricerca verso ex lavoratori in pre-pensionamento (per motivi personali o per cause di restrizione economica) o lavoratori attualmente disoccupati ma attivi, over 40 e specializzati nel settore dell'assistenza e della cura alla persona.

---

<sup>11</sup> <http://consorzioinconcerto.it/cooperative/lincontro/>

Ai lavoratori è stata concessa la possibilità di organizzarsi il proprio orario lavorativo in maniera flessibile attraverso dei contratti a part-time o di *job sharing*. Tale scelta è stata sorretta da due motivazioni principali:

- “La grande carenza di personale qualificato e con una certa esperienza già maturata;
- La possibilità di concedere alla forza lavoro una grande flessibilità a costi economici contenuti per l’organizzazione” (Walker, Taylor, 1998, pag. 12).

Dai dati registrati inoltre, si è potuto notare come l’assunzione di personale “aged”, abbia inaspettatamente condotto al raggiungimento di altri due risultati positivi:

- Un netto miglioramento nella qualità del servizio offerti ai “clienti”, di difficile perseguimento alla luce del grande carico di stress psico-fisico che caratterizza la tipologia del lavoro di cura (e la sua strutturazione secondo dei turni);
- Un’influenza positiva su tutto il sistema di gestione del personale tanto che questa prima esperienza a fine degli anni ’90 fu decisiva per l’estensione di tali modalità di lavoro a tutti gli altri servizi offerti dalla Cooperativa.

Dai dati rilevati, è possibile constatare come la Cooperativa “L’Incontro” abbia attuato delle politiche specifiche di *Age Management* in fase di ricerca e selezione del personale. Nello specifico, ha cercato di valorizzare l’esperienza dei lavoratori “senior”, al fine di garantire un servizio qualitativamente elevato. Inoltre, per favorire un certo livello di fidelizzazione nei confronti dell’organizzazione, si è cercato di considerare le esigenze in termini di orari dei lavoratori garantendo loro un’elevata flessibilità. Questa strategia appare coerente con le tecniche di gestione promosse dagli autori Naegele e Walker (2006) i quali hanno evidenziato come in fase di *recruitment* si possa adottare un “approccio che non discrimini i lavoratori esclusivamente per la loro caratteristica demografica, bensì per le capacità, competenze ed esperienze, nonché sui bisogni individuali dei candidati più anziani” (Naegele, Walker, 2006, pag. 7) . L’età, in questa circostanza, delimitava un target specifico di lavoratori da assumere, tuttavia l’Organizzazione ha creato una strategia di gestione specifica che puntasse al riconoscimento dei bisogni del personale. Infatti, è stata compiuta una valutazione ex –ante delle necessità del personale con quelle dell’ Organizzazione, per cercarle di integrare in maniera strategica e funzionale per entrambe le parti.

La seconda dimensione, relativa all’“apprendimento-formazione e life-long learning”, è sicuramente una delle principali dimensioni di cura del personale, alla luce dei numerosi e repentini cambiamenti che avvengono nel panorama scientifico, produttivo ed organizzativo e che inducono le organizzazioni a monitorare il grado di conoscenza interna e a proporre continue rivisitazioni. Secondo Walker (1997), adoperarsi in questo campo significa “ensuring that older workers are not neglected in training and career development, that opportunities for learning are offered throughout working life, that training methods are appropriate to older workers, and that positive action is taken where necessary to compensate for discrimination in the past” (Walker 1997, pag. 4) . Inoltre, le capacità dei lavoratori senior sono sempre considerate delle “risorse preziose” dalle organizzazioni, ma nonostante questo, essi sono soggetti a stereotipi giovanilisti che tendono ad escluderli dalla possibilità di gestire “da vicino” ciò che richiede maggiore technicalità e preparazione. A tali considerazioni si sommano le problematiche legate al continuo posticipo dell’età pensionabile e la contrapposta richiesta di specializzazione delle “skills” da parte di tutti i lavoratori.

Di fronte tali problematiche, in particolare nel campo dell’informatica, che come accennato all’inizio di tal capitolo, è ormai un patrimonio acquisito delle nuove generazioni, IBM Italia SpA ha attuato delle proposte mirate per colmare tali gap intergenerazionali. Nell’ambito della ricerca Isfol 2015, infatti, si sono approfonditi gli interventi di *Age Management* attuati per rispondere alle nuove esigenze emerse in 15 delle 152 grandi imprese che sono state contattate nella fase di screening. IBM è un colosso e leader del settore informatico presente in 170 paesi e dal 1927 presente anche in Italia.

Ha da sempre maturato un'elevata attenzione alle tematiche sociali che l'hanno indirizzata alla costituzione della "Fondazione IBM Italia" per la promozione di molteplici progettualità a favore della collettività del Paese. Anche il tema della diversità è ormai interiorizzato nelle pratiche di gestione del personale dell'azienda vista l'istituzione dell'"IBM's Global corporate, Policy Statement on workforce diversity" per garantire un accesso e lo sviluppo di carriera indiscriminato dalle caratteristiche individuali. Le problematiche sopramenzionate in tema di invecchiamento, "hanno indotto il management a concentrare i propri sforzi sullo sviluppo e sullo scambio delle competenze, da un lato per affrontare il problema dell'obsolescenza nei lavoratori più maturi; dall'altro per evitare la perdita di abilità e conoscenze strategiche nel processo di sostituzione dei lavoratori in uscita con i giovani in entrata" (Isfol, 2015, pag. 140).

Per il raggiungimento di tali obiettivi sono state attuate delle pratiche di "reverse mentoring" in cui i lavoratori junior affiancavano quelli senior per la trasmissione di conoscenze e strategie di lavoro più efficienti che era necessario diffondere appunto ad una quota di lavoratori più elevata. Tali pratiche hanno avuto degli effetti positivi non solo nei processi di efficientamento, bensì "anche in termini di facilitazione del dialogo intergenerazionale e, quindi, di miglioramento del clima aziendale nel suo complesso, poiché hanno contribuito ad accrescere il livello di solidarietà tra le generazioni rappresentate in organico" (Ibidem).

Tali metodologie di gestione aumentano il senso di efficacia dei giovani lavoratori che al contempo percepiscono maggiori potenzialità di avanzamento di carriera e aumentano il senso di rispetto e di fiducia nei confronti dei lavoratori senior. Questi ultimi infine, anche grazie alla continua stimolazione intergenerazionale, sono maggiormente flessibili e motivati e soprattutto predisposti verso una continua mobilità sia di tipo orizzontale che verticale. Dall'analisi di qualche buona prassi messa in atto dalle Organizzazioni sopra citate possiamo trarre qualche elemento caratterizzante, ovvero il "comun denominatore" degli approcci di *Age Management* nonostante gli approcci di gestione della diversità non siano standardizzabili ed universali. Tra i *driver* che sostengono le pratiche di *Age Management* riscontriamo in particolare :

- "La necessità di mantenere all'interno delle organizzazioni del lavoro la base delle competenze;
- Ridurre il costo del lavoro associato al crescere dell'età;
- Garantire che i lavoratori di ogni età siano posti nelle condizioni di offrire la migliore prestazione di lavoro possibile" (Marcaletti, Garavaglia, 2014 pag. 5).

Inoltre, i principali elementi di forza di queste esperienze sono riconducibili a due modalità di approccio:

- "Approccio positivo, che rilegge l'invecchiamento come opportunità di valorizzazione piuttosto che come problema da risolvere;
- Approccio intergenerazionale, che considera la gestione dell'età lungo tutto l'arco della vita lavorativa delle persone e concepisce interventi rivolti alla totalità della popolazione aziendale, eventualmente modulati e differenziati per classe di età, ove necessario"(Isfol, 2015, pag. 161).

Rispetto ai fattori che facilitano l'insorgere delle pratiche per la valorizzazione della diversità ed un contesto che sia favorevole nel lungo periodo all'applicabilità di queste misure riscontriamo inoltre l'ampiamiento nella contrattazione lavoristica di iniziative di sostegno alla conciliazione vita- lavoro. Pensiamo al d.lgs 80/2015 "Misure per la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro" che su delega delle disposizioni del "Jobs Act" (l.183/2014), introduce nuove tutele specialmente per i genitori occupati. Ulteriori fattori che concorrono alla creazione di un contesto favorevole all'insorgere della diversità riguardano le capacità di autofinanziamento delle organizzazioni stesse e la predisposizione di un efficiente sistema di monitoraggio e di valutazione per la verifica costante dei risultati; indici di interesse e professionalità verso le azioni che si intendono intraprendere. Così come per le pratiche di DM in generale, anche per l'adozione dei processi rivolti all'"age", è necessaria un'ampia adesione del vertice, affinché sia garantita un'azione continuativa e costante nel corso del tempo, soggetta a costanti monitoraggi e valutazioni in itinere.

Sono inoltre necessarie delle competenze di lettura ed analisi del contesto organizzativo per cogliere le problematiche presenti alla luce di una cattiva o assente gestione delle diversità. Infine, è auspicabile un un buon grado di comunicazione interna che permetta di condividere tra tutti gli stakeholder interessati, i cambiamenti che si intendono proporre e soprattutto i loro “significati”, al fine di non scadere in logiche banalizzanti o prive di fondatezza operativa. Qui sotto la matrice SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats) offre una lettura delle condizioni interne e esterne che possono facilitare o viceversa impedire o ostacolare la riuscita dei progetti di *Age-Management*.

Punti di forza	Punti di debolezza	Condizioni interne
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coerenza dell'iniziativa con la cultura e la <i>mission</i> aziendale.</li> <li>▪ Iniziativa inserita in una strategia aziendale generale della diversità e dell'età.</li> <li>▪ Approccio positivo, di valorizzazione dell'<i>ageing</i>.</li> <li>▪ Approccio strategico intergenerazionale.</li> <li>▪ Iniziativa vantaggiosa sia per l'azienda che per il lavoratore.</li> <li>▪ Comunicazione continua, chiara ed efficace.</li> <li>▪ Coinvolgimento dei responsabili dei vari livelli dirigenziali.</li> <li>▪ Coinvolgimento dei lavoratori in tutte le fasi del progetto.</li> <li>▪ Coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori e dei sindacati.</li> <li>▪ Inserimento dell'iniziativa nella contrattazione integrativa aziendale o nel quadro di specifici accordi sindacali.</li> <li>▪ Avvio tramite sperimentazione con progetto pilota su piccola scala.</li> <li>▪ Sostenibilità economica (costi contenuti o comunque sostenibili interamente dall'azienda; positivo rapporto costi/ benefici).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pianificazione dell'iniziativa non dettagliata nelle singole fasi e nella chiarezza degli obiettivi.</li> <li>▪ Progettazione di iniziative <i>una tantum</i>, non periodiche o continuative.</li> <li>▪ Figure dirigenziali poco collaborative.</li> <li>▪ Difficoltà nell'identificazione dei destinatari da coinvolgere.</li> <li>▪ Diffidenza dei destinatari da coinvolgere.</li> <li>▪ Monitoraggio non previsto o non strutturato.</li> <li>▪ Sostenibilità economica dell'iniziativa legata alla presenza di fondi pubblici.</li> </ul>	
Opportunità	Minacce	Condizioni esterne
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iniziative istituzionali di sensibilizzazione e informazione sull'<i>ageing</i>.</li> <li>▪ Diffusione cultura RSI.</li> <li>▪ Supporto scientifico e tecnico di organismi o soggetti esperti (università, enti di ricerca, consulenti, ecc.).</li> <li>▪ Confronto con altre imprese e presenza di <i>network</i> aziendali.</li> <li>▪ Attenzione alla comunicazione con l'esterno.</li> <li>▪ Finanziamenti <i>ad hoc</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contesto sociale che banalizza e crea stereotipi.</li> <li>▪ Contesto politico e normativo che non facilita l'implementazione di procedure o strumenti innovativi.</li> <li>▪ Cultura dell'<i>age management</i> scarsamente diffusa nel mondo produttivo.</li> <li>▪ Scarsa collaborazione (o rete) tra aziende.</li> <li>▪ Sistema di comunicazione e informazione con l'esterno inefficiente.</li> <li>▪ Esigenza di presentare un risultato concreto in termini di redditività.</li> </ul>	

Figura 16: Matrice SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats) delle pratiche di *age management*. Fonte: Isfol, 2015 pag. 162.

## CAPITOLO 3

### AGE MANAGEMENT NEL PRIVATO SOCIALE: UN'INDAGINE QUALITATIVA IN 4 COOPERATIVE SOCIALI TARENTINE

#### 3.1 Metodologia

Questo capitolo illustra la metodologia utilizzata per condurre l'analisi svolta e le principali caratteristiche del contesto di ricerca. In particolare descrive le peculiarità del consorzio Con.Solida di Trento al quale afferiscono le quattro cooperative considerate i cui tratti principali sono riportati nella parte finale del capitolo.

Per chiarezza espositiva può essere utile ribadire che tale lavoro intende verificare, in chiave puramente esplorativa, se il *Diversity Management* sia un approccio di gestione considerato dalle organizzazioni oggetto di analisi e se più in generale l'età costituisca un elemento di riflessione per le cooperative nell'ambito della gestione del personale e delle pratiche ad esso connesse.

A tal fine è stata condotta una ricerca qualitativa attraverso l'utilizzo di quattro interviste qualitative semi strutturate. Le interviste hanno avuto una durata media di 55 minuti e sono state condotte attraverso l'utilizzo di una griglia di domande, definita in fase di preparazione. L'insieme delle domande sottoposte agli intervistati è stato pressoché identico, ad eccezione delle domande specifiche sul settore di produzione delle organizzazioni e le domande "fuori traccia" che sorgevano spontaneamente nel corso dell'intervista a completamento di quanto citato dall'interlocutore. Le domande predeterminate nell'intervista sono 12 e hanno cercato di indagare i seguenti campi di indagine:

- La significatività della variabile anagrafica per le mansioni dei lavoratori;
- L'orientamento delle organizzazioni rispetto alla valorizzazione delle competenze del personale e, più in generale, per il monitoraggio dei loro bisogni formativi;
- I presupposti necessari che secondo le organizzazioni considerate non devono mancare per una politica di vera integrazione dei bisogni individuali con quelli organizzativi;
- L'utilizzo degli strumenti di welfare aziendale e di conciliazione vita-lavoro per agevolare i bisogni degli individui ed incrementare la qualità dei servizi;
- L'orientamento nei confronti della valorizzazione e l'inclusione di lavoratori di diversa età presenti in misura sempre più massiccia nel mercato del lavoro a causa del progressivo posticipo dell'età pensionabile;
- I vantaggi e le difficoltà principali riscontrati nelle politiche di gestione del personale.

La scelta dello strumento dell'intervista deriva dalla volontà di analizzare in profondità il punto di vista dei vertici delle organizzazioni in merito alle politiche di gestione del personale. Infatti, grazie a questa tecnica è stato possibile fare emergere lo stato di avanzamento delle politiche sulla diversità, al di là delle sole informazioni descrittive e quantitative che si sarebbero potute cogliere con uno strumento più standardizzato. Un approccio quantitativo avrebbe infatti, consentito di raccogliere un numero di informazioni più concise su un campione di indagine molto più ampio, senza però consentire di andare in profondità rispetto alla questione in

oggetto, le sue sfumature, i suoi possibili scenari futuri e, soprattutto, senza la possibilità di eventuali chiarimenti o ulteriori spiegazioni che sono stati possibili grazie ad un'interazione maggiore. La scelta dell'intervista qualitativa per questo motivo, è stata determinata anche per la flessibilità delle domande che l'intervistatore, a seconda della specifica situazione creata, poteva "adattare" agli spunti di conversazione che emergevano nell'interazione.

Ulteriori argomenti a favore dell'indagine qualitativa riguardano la possibilità di fare emergere maggiori sfumature, come il linguaggio non verbale dell'interlocutore, i suoi silenzi, intonazioni eccetera che un'analisi quantitativa non avrebbe potuto cogliere. Gli svantaggi che l'indagine qualitativa porta con sé, tuttavia, si riferiscono ai limiti dettati dal tempo necessario per la sua realizzazione e a quelli relativi "all'assenza di osservazione diretta o partecipata degli scenari naturali d'azione che vengono invece riportati attraverso il ricordo dell'intervistato" (Milani, Pegoraro, 2011, pag. 37).

L'interazione con l'interlocutore può ad esempio essere influenzata dal desiderio dell'intervistato di esprimere quello che vorrebbe che succedesse anziché riportare il vero "stato dell'arte" della realtà descritta. Nella consapevolezza di queste possibili difficoltà, la conduzione dell'intervista e la stessa scelta delle domande infatti, hanno cercato di rendere l'intervistato il più possibile motivato a rispondere e a partecipare al dialogo in maniera autentica ed esauriente. Le tecniche utilizzate nel corso dell'intervista dunque hanno riguardato principalmente quelle di "ascolto attivo" nonché strategie di "supporto verbale [...] come per esempio chiarire, parafrasare, verbalizzare, riassumere, domandare ed esplorare, che si contrappongono a interventi tendenzialmente inefficaci quali investigare, stigmatizzare, diagnosticare, interpretare eccetera" (Milani, Pegoraro, 2011, pag. 57). Tali metodologie hanno permesso la costruzione di una relazione di fiducia in cui l'intervistato è riuscito a rileggere il proprio punto di vista sulla base degli stimoli forniti e l'intervistatore non solo a realizzare un'intervista, ma a co-costruire insieme all'interlocutore un processo di conoscenza reciproca.

La ricerca si è concentrata su quattro cooperative sociali trentine che operano nel settore dei servizi alla persona. L'individuazione dei soggetti è avvenuta attraverso la collaborazione del Consorzio Con. Solida di Trento, che ha suggerito di condurre l'analisi in alcune cooperative sociali associate di dimensione abbastanza ampia e da almeno una decina di anni presenti sul territorio: indici, che suggerirebbero lo sviluppo di una cultura organizzativa consolidata e attenta alle esigenze del personale, alla luce anche del numero dei dipendenti. Le Cooperative selezionate dunque sono state, in ordine di intervista, la cooperativa sociale "Le Coste"<sup>12</sup> per la sezione delle cooperative sociali di tipo B che si occupano di inserimenti lavorativi, la cooperativa sociale "Kalediscopio"<sup>13</sup> per le attività educative promozionali a favore ragazzi; la cooperativa sociale "La Coccinella"<sup>14</sup> per i servizi di asili nido ed infine la cooperativa sociale "SAD"<sup>15</sup>, per le attività di assistenza a favore degli anziani.

*Le interviste sono avvenute nel mese di luglio 2017 e sono state registrate.*

La scelta del campione deriva dalla volontà di esplorare alcune strategie organizzative in un contesto di indagine, quello delle cooperative sociali, che oggi giorno, insieme agli altri attori del terzo settore, ricoprono una centralità sempre maggiore nell'ambito dei servizi alla persona. Inoltre, l'analisi delle politiche di gestione del personale degli attori privati selezionati, permette di osservare se e con che modalità sia attuato il principio mutualistico tra socio ed organizzazione, che contraddistingue le cooperative in generale, dalle altre forme societarie. La scelta delle quattro organizzazioni di diverso settore di attività inoltre, ha permesso di analizzare le eventuali diversità di gestione del personale, e della sua età, in corrispondenza di servizi e mansioni altrettanto differenti.

---

<sup>12</sup> <http://www.cooperazione sociale trentina.it/try/Chi-siamo/Cooperative/Le-Coste>

<sup>13</sup> <http://www.kalediscopio.coop/>

<sup>14</sup> <https://www.lacoccinella.coop/>

<sup>15</sup> <http://www.cooperativasad.it/>

### 3.2 Alcune caratteristiche principali delle cooperative sociali del consorzio Con.Solida di Trento

Questo paragrafo intende inquadrare le caratteristiche delle cooperative analizzate in una cornice di riferimento più ampia e rappresentativa. Nello specifico, saranno presentati, in forma sintetica, alcuni dati principali dell'indagine quantitativa, condotta da Euricse nel 2014, volta a misurare l'impatto sociale delle cooperative sociali trentine. I dati sotto riportati sono tratti da: "Esiti del questionario co-prodotto con le cooperative sociali e valutazione dell'impatto economico e sociale delle cooperative sociali aderenti a Con.Solida"(Euricse, 2014).

Il campione della ricerca di Euricse è di 44 cooperative suddivise in 27 cooperative di tipo A e 17 cooperative di tipo B, corrispondenti all'80% di tutte le cooperative sociali presenti nel territorio trentino. L'importanza delle cooperative sociali in terra trentina, è resa visibile anche dal loro "valore di produzione" che ammonta a 135.012.994 €, generati all'interno del settore dell'assistenza alla persona che comprende innumerevoli servizi. I dati dell'impatto occupazionale mettono in evidenza come nel 2014 i lavoratori delle cooperative sociali trentine analizzate ammontavano a 3539, a prevalenza femminile soprattutto all'interno delle cooperative sociali di tipo A; gli uomini risultavano maggiormente presenti nelle cooperative di tipo B, ma in misura comunque inferiore rispetto alle donne.

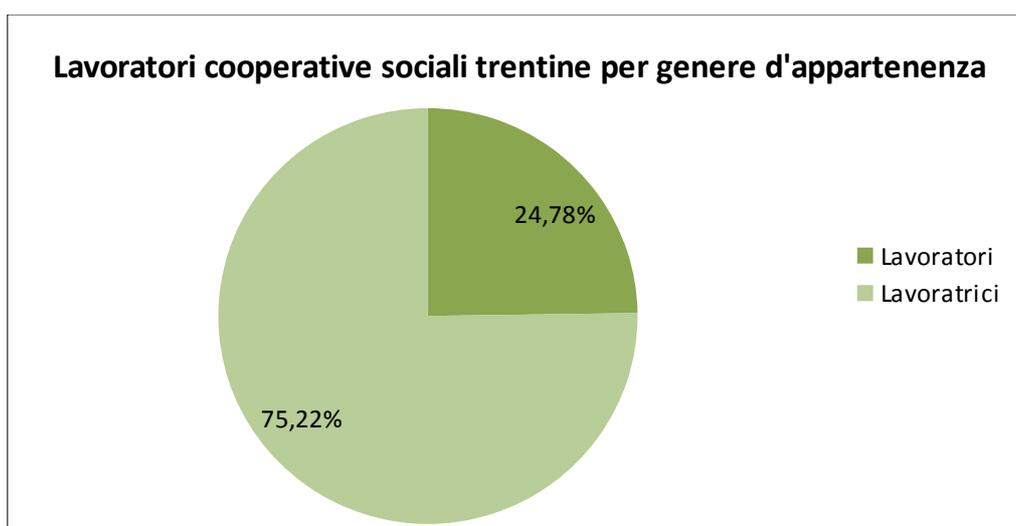


Figura 17: Distribuzione popolazione lavorativa delle cooperative sociali trentine, per genere d'appartenenza. Rielaborazione dati propria, fonte: Euricse, 2014, dati su "Impatto occupazionale".

I lavoratori under 30 del campione analizzato erano presenti per il 16.9% del totale e la loro concentrazione era maggiore nelle cooperative sociali di tipo A nelle quali vi era ulteriormente, la maggior parte dei lavoratori laureati (22.5%) che nelle B invece ammontavano al 6.6%. Nel 2014, secondo i dati raccolti, le cooperative sociali di tipo B hanno inciso maggiormente sul flusso occupazionale, con una variazione positiva tra i lavoratori entrati e quelli invece usciti, di +73 unità. I dati sulla qualità del lavoro, indicano come il 76.4% dei posti di lavoro era a tempo indeterminato e come nelle cooperative di piccole dimensioni (meno di 15 dipendenti), tale tipologia contrattuale fosse applicata a tutte le forze lavorative interne.

Anche l'utilizzo del part-time era molto diffuso, infatti il 69,6% del totale degli ordinari ha un contratto a part-time e per ben il 71,5% di questi è stato scelto volontariamente, nel 28,5% dei casi invece, era stato imposto dalla Cooperativa.

### Totale lavoratori Cooperative Sociali Trentine per principali tipologie contrattuali

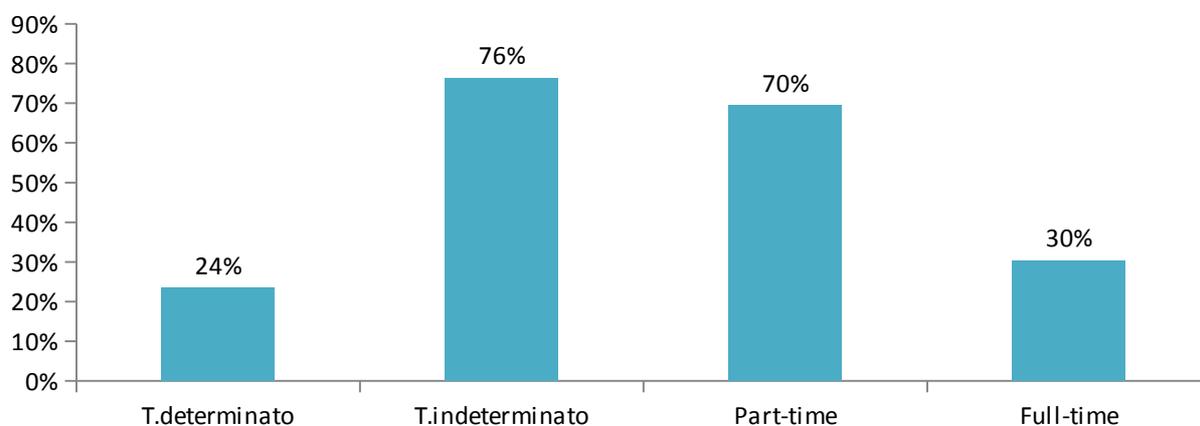


Figura 18: distribuzione popolazione lavorative cooperative sociali trentine, per principali tipologie contrattuali. Rielaborazione dati propria, fonte: Euricse, 2014, dati su "Qualità del lavoro".

Nell'ambito della conciliazione dei tempi vita-lavoro nel 55,3% delle cooperative era garantita flessibilità in entrata ed in uscita o all'ora di pranzo; nel 63,2% delle organizzazioni analizzate era diffusa la banca delle ore, infine, il 50% del campione ha personalizzato i contratti dei lavoratori in base alle esigenze individuali degli stessi. Rispetto alla formazione, metà del totale analizzato (51,2%) strutturava dei percorsi di formazione interna a favore della totalità dei propri dipendenti che per il 46,5% dei casi avveniva mediante percorsi, seminari creati ad hoc sulle esigenze formative rilevate.

Rispetto le attività di monitoraggio del benessere interno, l'85,4% delle organizzazioni ha affermato di rilevare periodicamente le necessità dei lavoratori. Più generalmente, le politiche aziendali a favore dei lavoratori, cercavano di aumentare la soddisfazione delle forze lavoro non solo attraverso gli strumenti di conciliazione, bensì facilitando i processi di partecipazione e coinvolgimento dei dipendenti nei processi decisionali. I vertici delle organizzazioni dunque, ponevano molta importanza all'ascolto e alla comunicazione con i propri lavoratori le cui istanze sono erano spesso poste al centro dell'azione organizzativa.

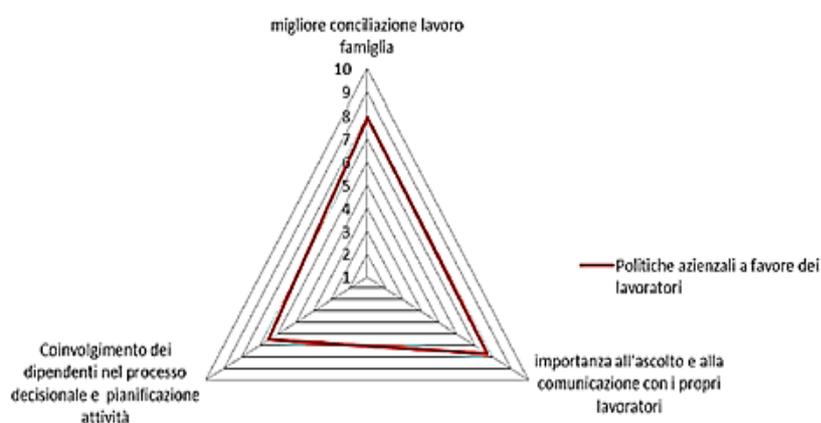


Figura 19: Principali politiche aziendali a favore dei lavoratori delle cooperative sociali trentine. Fonte: Euricse, 2014, dati su "Qualità del lavoro".

### 3.3 I contesti organizzativi considerati



#### 3.3.1 La cooperativa sociale “Le Coste”

La Cooperativa Sociale “Le Coste” è stata fondata il 10 aprile del 1990 e il suo nome deriva dal parco delle Coste di Cognola, il cui recupero fu il primo impegno lavorativo della Cooperativa. È situata a Spini di Gardolo (TN), e nasce con lo “scopo di offrire **opportunità lavorative** a persone svantaggiate che per una qualche ragione fanno fatica a trovare o mantenere un posto di lavoro”<sup>16</sup>. È una Cooperativa Sociale di tipo B e per questo motivo è obbligata a detenere all'interno della base sociale della Cooperativa, almeno il 30% di soci cosiddetti svantaggiati, le cui caratteristiche furono inizialmente definite dalla legge 381 del 1991, per poi essere ampliate con alcune legislazioni seguenti. Attualmente la Cooperativa è impegnata prevalentemente in due macro attività:

- manutenzione delle aree verdi;
- pulizie, disinfezione e sanificazione;

La Cooperativa cerca di essere un connettore tra la comunità e il sistema produttivo trentino cercando di “allenare” i propri lavoratori, specialmente quelli svantaggiati a maturare le competenze necessarie per entrare in maniera stabile e professionale all'interno del mondo del lavoro. Attraverso la figura della “Responsabile Sociale” in accordo con i diversi responsabili delle attività produttive infatti, l'Organizzazione cerca di attuare delle attività di inserimento lavorativo e di lavori socialmente utili facilitando l'ingresso del lavoratore svantaggiato e/o disoccupato nel mondo del lavoro.

Secondo i dati raccolti, al 31/12/2016, i lavoratori della Cooperativa sono 137, di cui 66 donne e 71 uomini.

#### Distribuzione lavoratori per genere

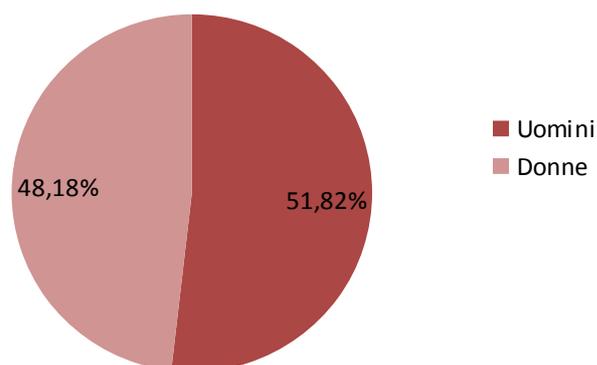


Figura 20: Distribuzione lavoratori cooperativa “Le Coste” per genere d'appartenenza.  
Rielaborazione dati propria.

L'età prevalente tra i lavoratori è quella compresa tra i 41 e 50 anni, e il numero dei lavoratori svantaggiati è pari a 74, rappresentando dunque il 54% della totalità dei lavoratori.

<sup>16</sup> <http://www.cooperazionesocialetrentina.it/try/Chi-siamo/Cooperative/Le-Coste>

### Distribuzione lavoratori per classi di età

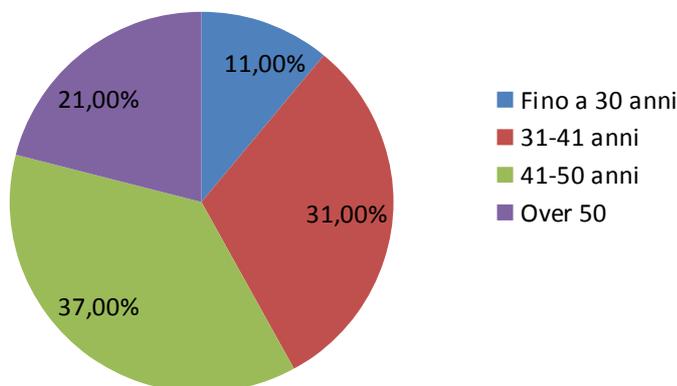


Figura 21: Distribuzione lavoratori cooperativa “Le Coste” per classi di età.  
Rielaborazione dati propria.

### Tipologia lavoratori

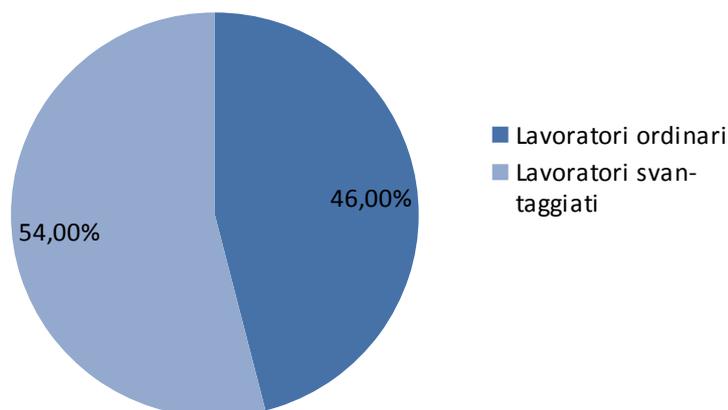


Figura 22: Distribuzione lavoratori cooperativa “Le Coste”.  
Rielaborazione dati propria.

Al 31/12/2016, il 59% dei lavoratori svantaggiati rientrava tra le categorie della l.381 del 1991, il 24% era impegnato in attività di inserimento lavorativo e il 16% nelle attività del “Progettone”<sup>17</sup>, nonché in un progetto di inclusione lavorativa, dedicato ad adulti over 45 in stato di disoccupazione, nel settore del verde e della manutenzione.

<sup>17</sup> Istituito originariamente con la legge provinciale trentina n. 32/1990 in tema di “Interventi provinciali per il ripristino e la valorizzazione ambientale”, è uno strumento di competenza della Provincia Autonoma di Trento, per il sostegno dell’occupazione di categorie di lavoratori che si trovano in una condizione di vulnerabilità sociale, per esempio in stato di disoccupazione.

### Lavoratori svantaggiati per gruppo di appartenenza

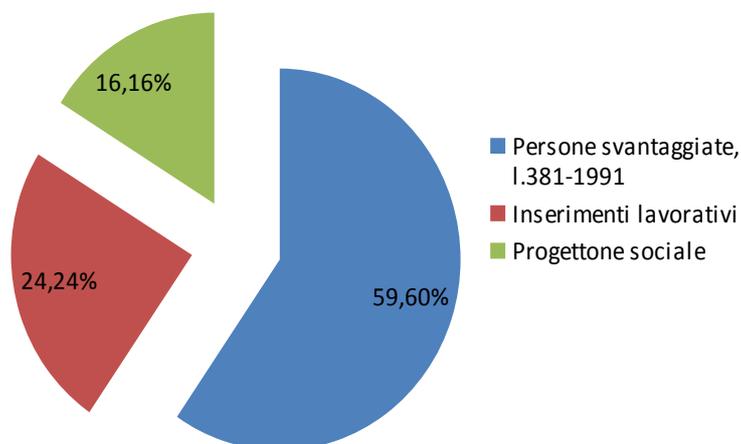


Figura 23: Distribuzione lavoratori svantaggiati per gruppo di appartenenza. Rielaborazione dati propria.

La composizione dei lavoratori per settore di attività mette in evidenza come il settore delle pulizie sia quello maggiormente popolato, seguito dal settore della manutenzione del verde e dall'insieme di attività socialmente utili.

### Lavoratori per settore di attività

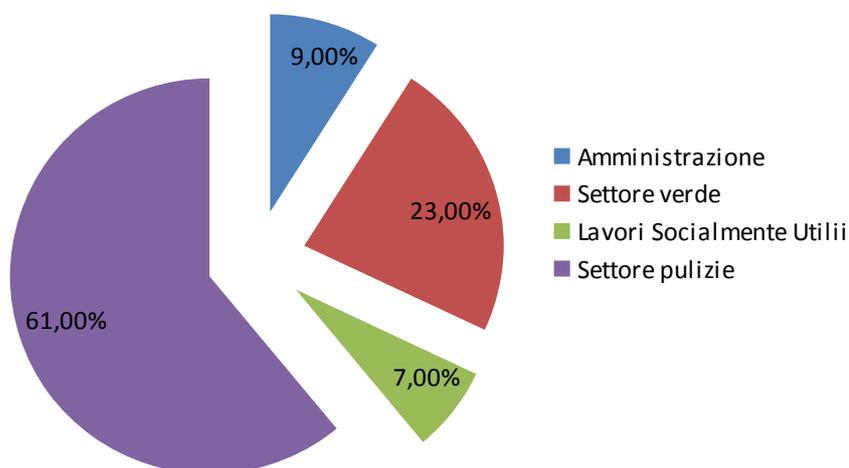


Figura 24: Distribuzione lavoratori cooperativa "Le Coste" per settore di attività. Rielaborazione dati propria.

Le tipologia contrattuale prevalentemente impiegata è quella a tempo indeterminato ed è altrettanto diffuso l'utilizzo del part-time.

## Tipologie contrattuali principali

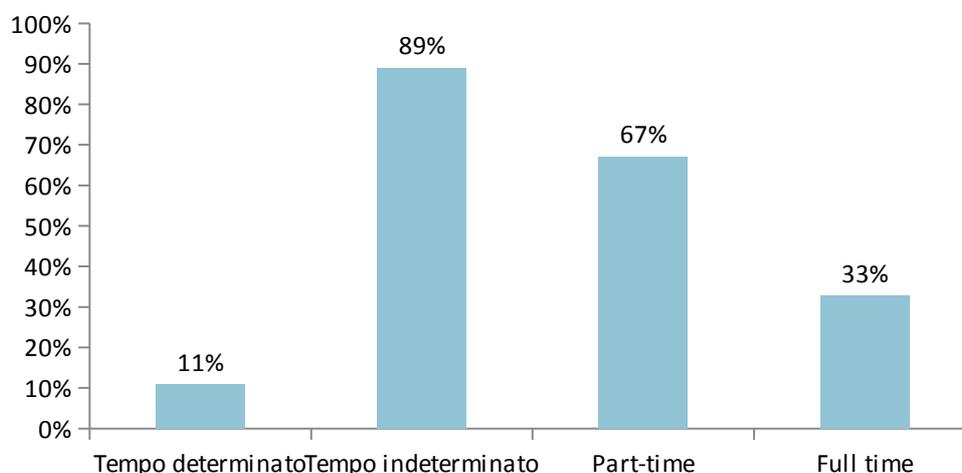


Figura 25: Distribuzione lavoratori cooperativa "Le Coste", per principali tipologie contrattuali. Rielaborazione dati propria.

Il Consiglio d'Amministrazione della cooperativa è composto da 13 membri raggruppati in diverse tipologie di soci: 4 soci volontari, 4 soci persone giuridiche, 5 soci lavoratori di cui 1 svantaggiato.

Le misure di welfare aziendale presenti riguardano un servizio mensa per tutti i lavoratori a bassissimo costo e un servizio di prestito di denaro tra organizzazione e lavoratori. La Cooperativa inoltre possiede due sistemi di certificazione che garantiscono la conformità dei sistemi amministrativi, direttivi e gestionali agli standard qualitativi e accertano la sensibilità dell'Organizzazione nei confronti del rispetto ambientale. "Le Coste" infatti si avvale della certificazione UNI EN ISO 9001:2015 che sottopone a specifici controlli anche le attività produttive sopra menzionate e della UNI EN ISO 14001:2015 che attesta la sostenibilità ambientale di tutto il processo organizzativo.

### 3.3.2 Cooperativa Sociale "Kaleidoscopio"

"Kaleidoscopio è un'impresa sociale che può definirsi atipica, in quanto non è specializzata in un'unica tipologia di utenza. Opera per perseguire l'interesse generale della comunità con l'obiettivo di progettare e realizzare servizi per minori, giovani, adulti, anziani, anche appartenenti ad altre culture, sia in condizioni di svantaggio o ridotta autonomia, in diversi territori della Provincia di Trento"<sup>18</sup>.

La sua *mission* dunque è quella di promuovere lo sviluppo della comunità, intesa, come affermato dallo stesso nome della Cooperativa, come un caleidoscopio, un insieme di vetrini che tra loro interagiscono. "I vetrini di un caleidoscopio, con forme, colori e confini diversi, si combinano in immagini ogni volta nuove, ogni volta differenti, ogni volta "belle": si muovono e apparentemente vagano all'interno di uno spazio che è abitato da numerosi altri vetrini con i quali cercano vicinanza, anche se non sempre intenzionalmente.



<sup>18</sup> <http://www.kaleidoscopio.coop/chi-siamo>

E nel loro vagare sembrano scomposti, sembrano caotici, ma poi, all'improvviso, si fermano: hanno trovato un equilibrio che rimanda loro una condivisione o forse solo una consapevolezza di appartenenza che permette però a noi di partecipare a questo spettacolo e di godere di questi riflessi di luce<sup>19</sup>. La Cooperativa nasce nel 1996 in seguito ad una scissione societaria e sin dai suoi primi anni di vita la poliedricità dei suoi servizi l'hanno subito contraddistinta. Nell'ambito dell'area "minori e famiglie", attualmente la Cooperativa ha sviluppato i seguenti servizi, sia in convenzione con l'Ente Pubblico che in forma privata:

- "Altroke", contenitore di progettualità per le attività estive: 14 proposte;
- Centri diurni per bambini e ragazzi: 5 strutture;
- "Laboratori del Fare", officina e laboratorio educativi volti a sviluppare le proprie inclinazioni personali e capacità relazionali;
- Servizi di conciliazione vita-lavoro alle famiglie in convenzione con la Provincia Autonoma di Trento;
- Servizi educativi scolastici;
- Interventi educativi specializzati (domiciliari o di spazio neutro).

Le progettualità a favore degli anziani invece riguardano un insieme di servizi residenziali nei quali vengono attivati servizi di animazione educativa ed erogati anche servizi estetici e di cura personalizzati. Sono inoltre presenti servizi di cura e assistenza domiciliare, arricchiti dai servizi di trasporto dalla casa al posto di lavoro e/o al centro diurno nel caso degli anziani e delle persone non autosufficienti; sono inoltre presenti servizi di consegna pasti a domicilio. Infine, la Cooperativa gestisce 3 centri servizi adibiti allo sviluppo e mantenimento delle competenze socio-relazionali dell'anziano.

Per comprendere al meglio il funzionamento della Cooperativa è bene sottolineare come la Cooperativa non distingua le aree di azione sopra menzionate sulla base della tipologia di utenti, bensì, com'è emerso in sede di intervista, i servizi e il rispettivo personale sono suddivisi nelle aree:

1. "Cura e Benessere".
2. "Educativo Promozionale".
3. "Inclusione".

La scelta della Cooperativa di operare tale distinzione richiama la *vision* e il nome stesso dell'Organizzazione che intende operare in stretta comunicazione con le diverse dimensioni dei singoli, ovvero i diversi "vetrini" del caleidoscopio, che nella vita delle persone, non sono frammentati l'uno dall'altro, ma si influenzano l'uno con l'altro.

Questa modalità di interpretazione della realtà è stata concretizzata anche nell'organizzazione dei servizi stessi in cui, per scelta, gli operatori spendono il loro monte ore settimanale tra 2 o 3 aree di lavoro. I dati raccolti durante l'intervista hanno evidenziato che tale scelta è stata compiuta sia per cercare di completare il monte ore settimanale dei lavoratori, sia per aiutare gli operatori stessi ad arricchire le proprie pratiche educative con le caratteristiche di più contesti operativi.

La sfida che la Cooperativa si è posta con questa organizzazione interna deriva dalla volontà di "riuscire ad immaginare dei processi di filiera all'interno dei servizi per fare in modo di uscire dalla logica di prestazione sul singolo servizio e di immaginare la Cooperativa che dentro il territorio accompagna pezzi di vita delle persone" (Kaleidoscopio, 9/07/2017).

Le risorse umane della Cooperativa, al 31/08/2017, sono 259, a prevalenza femminile; "Kaleidoscopio" infatti, presenta 170 lavoratrici e 89 lavoratori.

---

<sup>19</sup> <http://www.kaleidoscopio.coop/vision-mission>

### Distribuzione lavoratori per genere

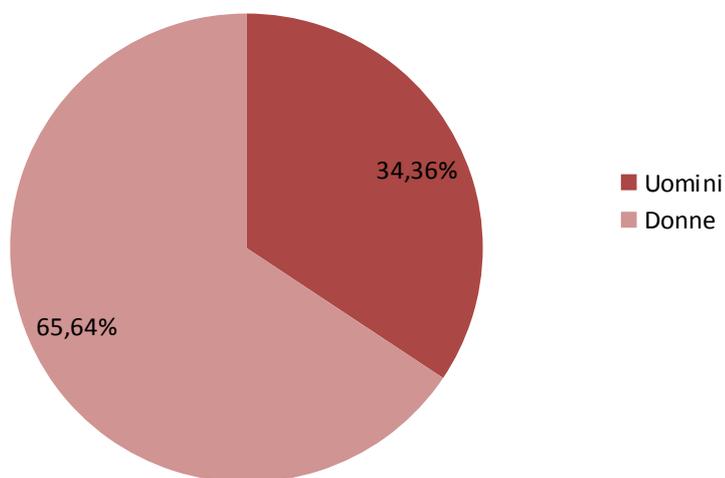


Figura 26: Distribuzione e lavoratori cooperativa "Kaleidoscopio" per genere d'appartenenza. Rielaborazione dati propria

L'età media dei dipendenti ammonta a 39.6 anni, con una elevata fetta del personale di età compresa tra i 30 e i 60 anni, oltre ad un 52% di lavoratori under 30.

### Distribuzione lavoratori per classe di età

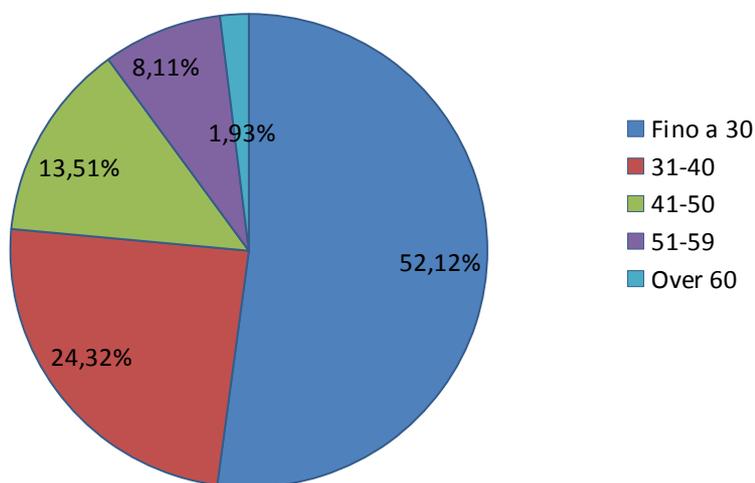


Figura 27: Suddivisione lavoratori cooperativa "Kaledoscopio" per classi di età d'appartenenza. Rielaborazione dati propria

La tipologia di contratti più frequente è a tempo indeterminato (quasi il 70%) e a part-time (78%).

### Tipologie contrattuali principali

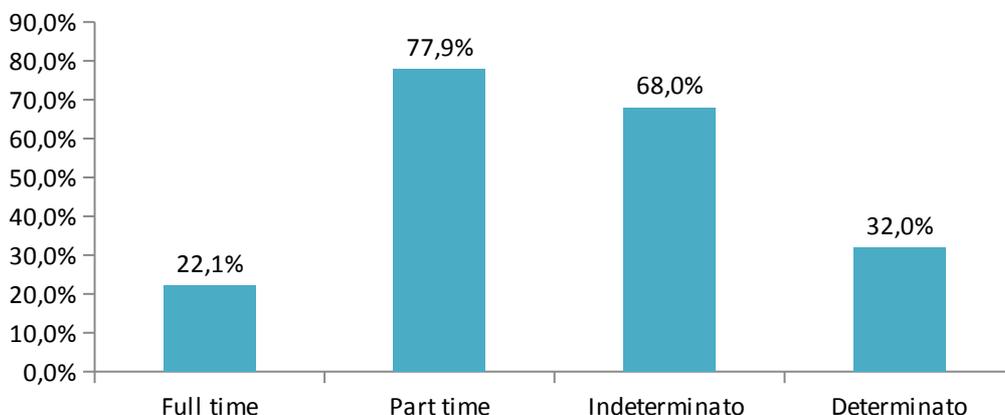


Figura 28: Distribuzione lavoratori cooperativa "Kaleidoscopio" per tipologie contrattuali principali. Rielaborazione dati propria.

Non è possibile suddividere i lavoratori per servizio di appartenenza poiché, come menzionato precedentemente, essi ricoprono dei ruoli in servizi di aree diverse; tuttavia è stato possibile raccogliere qualche dato approssimativo, in sede di intervista, sulla composizione dell'organico per principali settori di attività.

### Lavoratori per settore di attività

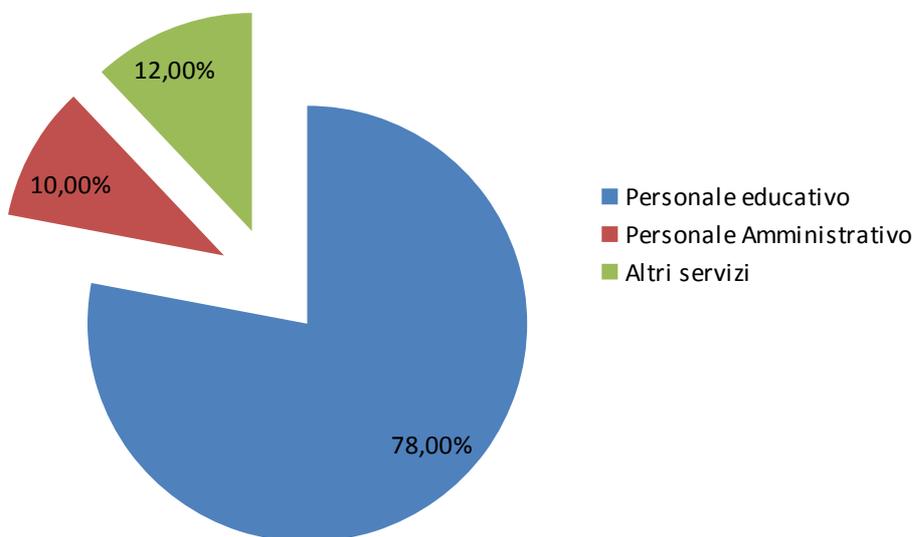


Figura 29: Distribuzione lavoratori cooperativa "Kaleidoscopio" per principali settori di attività. Rielaborazione dati propria.

Il CdA è composto da 14 membri così divisi: 7 soci lavoratori, 2 soci volontari, 3 soci sovventori e 2 non soci (presidente e membro del comitato per il controllo).

L'attività di formazione è un aspetto di rilevanza primaria tra gli attori al vertice dell'Organizzazione. In particolare, nell'area educativa promozionale, la lettura del fabbisogno formativo dei lavoratori avviene tramite un questionario aperto annuale in cui gli educatori scrivono ciò che per loro sia necessario affrontare e approfondire per consolidare le proprie pratiche educative quotidiane. Dai dati raccolti, sono estratti i temi più ricorrenti e rappresentativi delle esigenze del personale che formeranno i "filoni" di formazione per l'anno o periodo di tempo stabilito.

La modalità di formazione prediletta dalla Cooperativa non è frontale ma avviene tramite l'utilizzo delle pratiche di "ricerca-azione", in cui alcuni educatori selezionati dai propri coordinatori, per ciascun gruppo di lavoro/equipe di educatori, partecipano a tali iniziative che prevedono un'intensa riflessione sul proprio operato e sulla costruzione di senso del processo in cui si è collocati. Gli educatori selezionati poi, condivideranno con il proprio coordinatore e con i propri colleghi quanto appreso e quanto sia necessario modificare o prestare più attenzione.

Le ore di formazione interna, ovvero quella predisposta esclusivamente dalla Cooperativa, tra gennaio 2015 e gennaio 2017, sono state pari a 288, e 134 il numero degli educatori che vi hanno partecipato.

La Cooperativa nel 2008, ha avviato le procedure riorganizzative per l'ottenimento del marchio "Family Audit", della Provincia Autonoma di Trento, per orientare in maniera sempre più efficiente le scelte interne e in particolare di gestione del personale. Ad oggi, la Cooperativa ha predisposto i seguenti servizi: di welfare aziendale e di conciliazione dei tempi vita-lavoro:

- Accesso privilegiato alle attività extrascolastiche per figli dei dipendenti organizzate da "Kaleidoscopio" (iscrizione anticipata e scontistica riservata).
- Servizio di stireria aziendale (a pagamento).
- Banca delle ore per la flessibilità.
- Concessione di aspettative non retribuite per esigenze familiari.
- Organizzazione di servizio di baby sitting in occasione di momenti collettivi di lavoro (per dipendente e/o soci).
- Modalità di lavoro concilianti – ove applicabile (es: lavoro a distanza, ....).

"Kaleidoscopio", infine, insieme a Fondazione Bruno Kesler<sup>20</sup>, APSP Grazioli<sup>21</sup> e Famiglia Cooperativa di Povo<sup>22</sup>, compongono il Distretto Famiglia della collina di Trento, in collaborazione con il Comune di Trento, lavora per migliorare il benessere lavorativo di tutti i collaboratori e collaboratrici cercando di gestire il difficile equilibrio tra vita privata e lavorativa.

---

<sup>20</sup><http://distrettofam.fbk.eu/>

<sup>21</sup><http://www.apspgrazioli.it/>

<sup>22</sup><http://www.famigliacooperativapovo.it/index.php/it/>

### 3.3.3 Cooperativa Sociale “La Coccinella”



“Nel 1995 nasce, per volontà di un gruppo di genitori e operatori, la cooperativa sociale “La Coccinella” con l'obiettivo di dare risposta al bisogno delle famiglie di avere servizi per i bambini di età inferiore ai tre anni. Nel febbraio del 1997 “La Coccinella” inizia a gestire l'asilo nido per il Comune di Cles. Da allora le collaborazioni sono costantemente aumentate e oggi la cooperativa opera in molti comuni della Valle di Non e di altre zone del Trentino”<sup>23</sup>. Il *core business* dell'Organizzazione è rappresentato dalle attività del nido che nel 2016 ammontano a 20 strutture, sparse in 18 Comuni, per un totale di 523 bambini (523 nelle strutture pubbliche, 7 nella struttura privata di Mezzocorona), (Coccinella, Bilancio Sociale, 2016).

Il numero dei dipendenti è giustificato dall'insieme di servizi di altra natura offerti dall'Organizzazione e sviluppati nel corso del tempo. Anzitutto, citiamo i servizi dei “Centri Aperti”, 2 in tutto il territorio trentino, il più storico aperto a Cles nel 2007 e quello più recente del 2016 nel comune di Predaie. Una successiva tipologia di servizi, che contraddistingue la “Coccinella” per la grande offerta di servizi promossi, riguarda all'insieme di attività estive, 15 totali che incrementano, per solo certe mensilità all'anno, il numero del personale fino a 300 unità.

“La Coccinella” inoltre, vanta la sua “storicità” per mezzo delle innumerevoli attività di promozione e sviluppo della cultura promosse sul territorio in rete con attori locali e nazionali. Il programma “20+1” svoltosi nel corso del 2016, per festeggiare i 20 anni di attività della Cooperativa nel territorio, è consistito in un insieme di incontri, laboratori, conferenze, nei diversi territori di afferenza in cui genitori, bambini, educatori, pubblico esterno venivano invitati a partecipare e a contribuire alle attività. Infine, “La Coccinella” da diversi anni ha dato vita ad un Atelier, meglio specificato come laboratorio per la sperimentazione dei diversi linguaggi espressivi ed artistici.

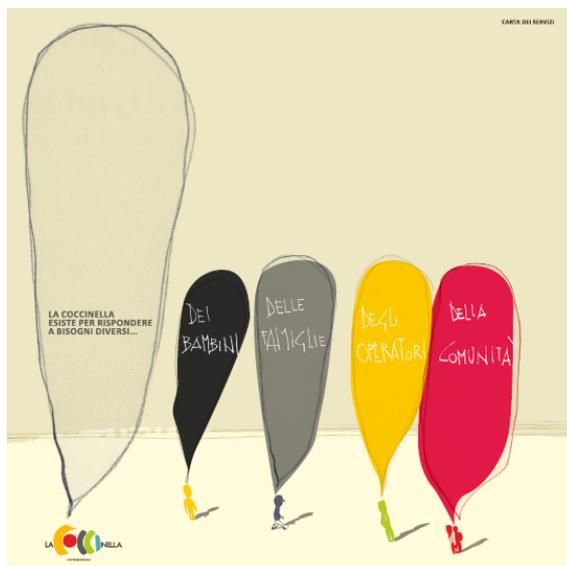


Figura 30: Illustrazione stakeholder principali della Cooperativa “La Coccinella”.  
Fonte: Carta dei Servizi “La Coccinella”, 2016

<sup>23</sup><https://www.lacoccinella.coop/content/storia>

Le risorse umane della Cooperativa, al settembre 2017, sono 251 a netta prevalenza femminile.

### Distribuzione lavoratori per genere

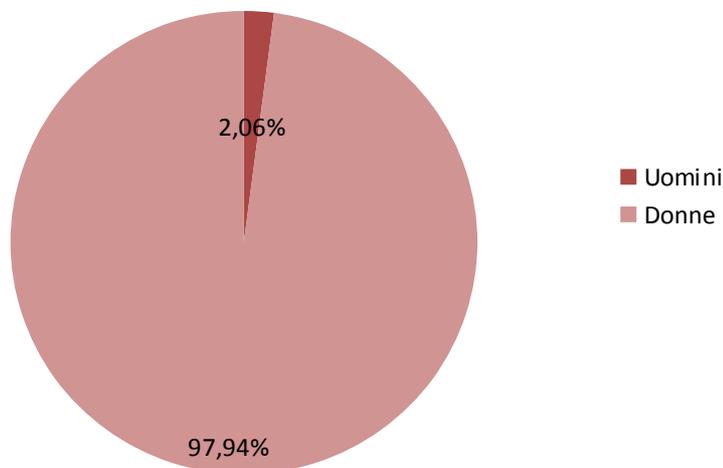


Figura 31: Distribuzione lavoratori Cooperativa "La Coccinella" per genere d'appartenenza. Rielaborazione dati propria.

L'età media del personale è di 37 anni e si abbassa di 4 punti, se si escludono i professionisti ausiliari, che tendenzialmente sono le persone con un'età più elevata.

### Distribuzione lavoratori per classi di età

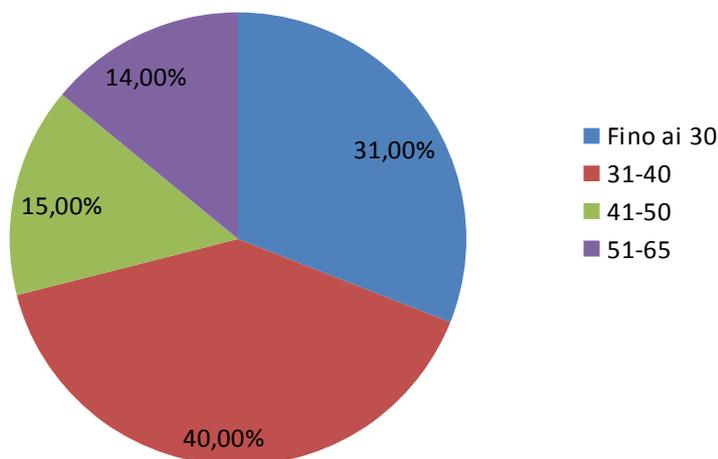


Figura 32: Distribuzione lavoratori cooperativa "La Coccinella" per classi di età. Rielaborazione dati propria.

La tipologia di contratti maggiormente presenti è a tempo indeterminato e part-time. Più dell'80% dei lavoratori, infatti, ha un contratto stabile e part-time.

### Tipologie contrattuali principali

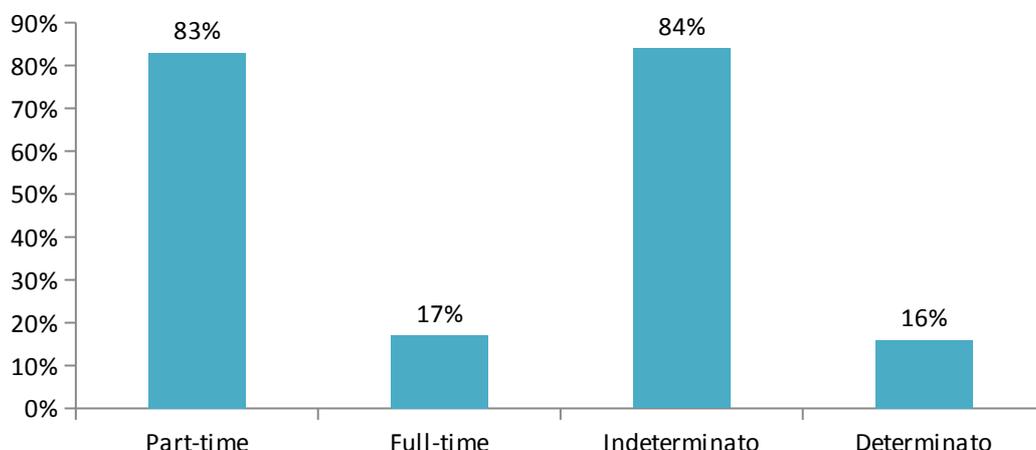


Figura 33: Distribuzione lavoratori cooperativa “La Coccinella” per tipologie contrattuali. Rielaborazione dati propria.

Rispetto alla suddivisione degli occupati per settore di attività, più dell’80% dei lavoratori fa parte del personale educativo, cui seguono per ordine di grandezza la quota del personale amministrativo e di altre funzioni lavorative tra cui quello ausiliario.

### Lavoratori per settore di attività

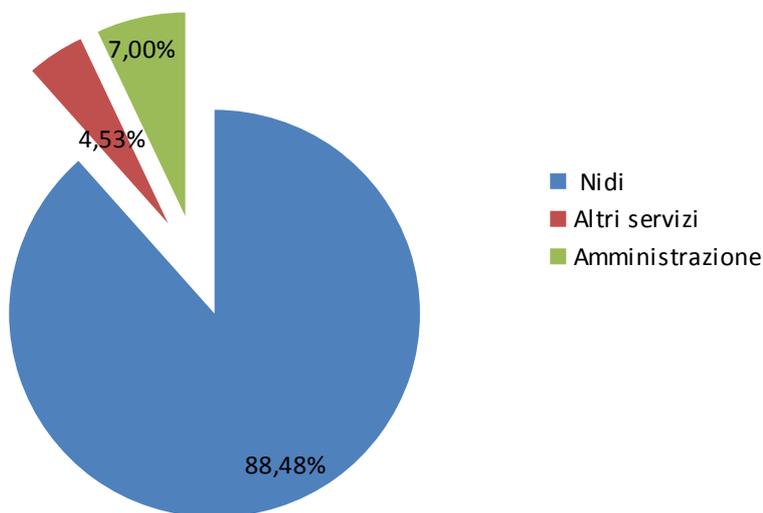


Figura 34: Suddivisione lavoratori cooperativa “La Coccinella” per settore di attività principale. Rielaborazione dati propria.

Il CdA è composto da 5 membri, Presidente, Vicepresidente e 3 consiglieri, 4 di loro sono soci lavoratori e il restante un socio volontario.

Age Management: la valorizzazione delle competenze intergenerazionali dei lavoratori nel mondo delle cooperative sociali.

La formazione a favore dei lavoratori della Cooperativa è un capitolo di spesa elevato per la Cooperativa, che stando ai dati dell'anno 2016, ha costituito una spesa di 88.000 € in cui convergono i costi dell'organizzazione delle attività di formazione e le retribuzioni per il personale docente qualificato (Bilancio Sociale "La Coccinella" 2016, pag. 12). Alcune attività di formazione sono strutturate per tutti i profili professionali della Cooperativa, mentre una buona parte è riservata al personale educativo. Quest'ultimo partecipa alla formazione annuale della Provincia Autonoma di Trento e alle proposte più specifiche pianificate dalla Cooperativa.

La rilevazione dei "bisogni formativi" viene effettuata dai diversi responsabili d'area (Direttore per la parte amministrativa, Coordinatrice Pedagogica per il personale educativo e così via), che attraverso un'osservazione sul proprio campo di lavoro e in collaborazione con i responsabili delle sotto aree (coordinatori dei diversi nidi, per esempio), definiscono un piano formativo per l'anno scolastico successivo.

Il totale delle ore di formazione dell'anno scolastico 2015-2016, in cui convergono anche le ore di formazione obbligatoria della PAT, sono 7417, e 218 il numero degli operatori che ne hanno usufruito.

La cooperativa inoltre investe in maniera considerevole anche sulla formazione a favore della comunità attraverso la progettazione di percorsi sulla genitorialità e sulle pratiche educative più in generale, svolti anch'essi dai professionisti. Nel 2016 sono stati attivati, infatti, 43 percorsi di formazione.

La Cooperativa, a partire dal 2012 ha iniziato il processo per l'ottenimento e mantenimento del marchio "Family Audit", formalizzando così alcune buone prassi attivate in precedenza. Secondo il Piano Aziendale i lavoratori della Cooperativa hanno accesso a:

- possibilità di flessibilizzazione del proprio orario di lavoro, anche in concomitanza di rientri dalla maternità;
- possibilità di proroga del periodo di maternità o periodi di astensione dal lavoro;
- priorità di accesso ai servizi delle attività estive e ad alcuni servizi offerti dalla Cooperativa e ribassamenti sul prezzo di mercato;
- scontistica su alcuni prodotti e/o servizi in convenzione con la Cooperativa, attraverso l'utilizzo della "Family Card" interna dell'Organizzazione.



### 3.3.4 Cooperativa Sociale “SAD”



La cooperativa sociale “SAD” (Servizi A Domicilio) è stata fondata nel 1990 e opera nell’ambito dei servizi socio-assistenziali e sanitari a favore di persone anziane, disabili e parzialmente o del tutto non autosufficienti. “SAD” è presente sul territorio trentino con una vasta gamma di servizi gestiti sia in convenzione con l’Ente Pubblico che privatamente. A tal proposito la Cooperativa, sorta per la gestione dei servizi di assistenza domiciliare per il Comune di Trento, ha sviluppato nel corso degli anni dei marchi propri che le hanno permesso di svilupparsi notevolmente nel territorio e di rispondere a delle esigenze assistenzialistiche di molte famiglie non incluse nei circuiti di cura pubblici.

Il progetto “Quadrato” infatti, eroga assistenza domiciliare privata qualificata alle persone anziane e/o disabili del territorio, che presentano esigenze assistenzialistiche più elevate rispetto agli anziani inseriti nei progetti della Cooperativa Assieme, registrata sotto il marchio SAD, che hanno prevalentemente esigenze di socializzazione e accompagnamento nella gestione della quotidianità. L’assistenza in questi casi è meno specializzata rispetto a quella fornita nei servizi del “Quadrato” ed è supportata prevalentemente da assistenti familiari e non da Operatori Socio Sanitari. A partire dal 2014 inoltre, la Cooperativa ha ideato il servizio “Casa alla Vela”, ovvero un’esperienza di co-housing intergenerazionale premiata e riconosciuta tra le *best practices* dell’UNECE<sup>24</sup> nel 2015.

Tale progetto si sostanzia in un servizio residenziale per persone parzialmente autosufficienti a stretto contatto con due assistenti familiari e un gruppo di giovani studentesse che dedicano parte del loro tempo libero alle loro coinquiline più anziane per alcuni momenti di socializzazione e svago. Per finire nel 2015, è stata istituita “La scuola di Sad” che permette di strutturare in maniera più completa, sistematica ed innovativa le occasioni di formazione dei dipendenti e soprattutto, di proporsi verso la Comunità, come polo culturale e serbatoio di conoscenze maturate nel corso degli anni.



Figura 35: Struttura della Cooperativa “SAD”

<sup>24</sup> [http://www.unece.org/fileadmin/DAM/pau/age/Policy\\_briefs/ECE-WG.1-21-PB15.pdf](http://www.unece.org/fileadmin/DAM/pau/age/Policy_briefs/ECE-WG.1-21-PB15.pdf)

Le risorse umane della cooperativa sono 131, a prevalenza femminile e sono presenti soprattutto i lavoratori compresi tra i 40 e i 50 anni di età che tuttavia collaborano con lavoratori con meno di 40 anni presenti al 33%.

### Distribuzione lavoratori per genere

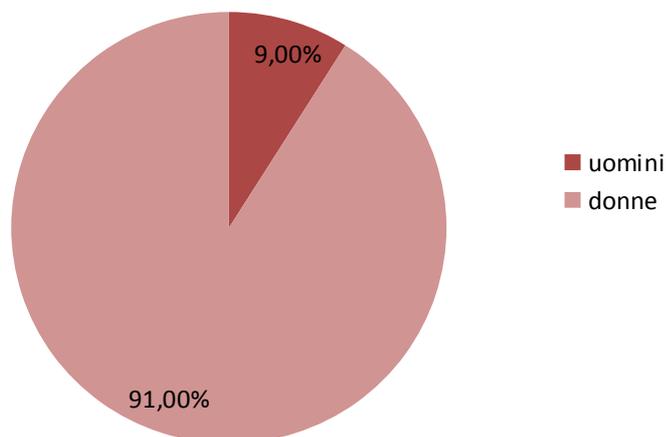


Figura 36: Distribuzione lavoratori cooperativa “SAD” per genere d'appartenenza. Rielaborazione dati propria.

### Distribuzione lavoratori per classi di età

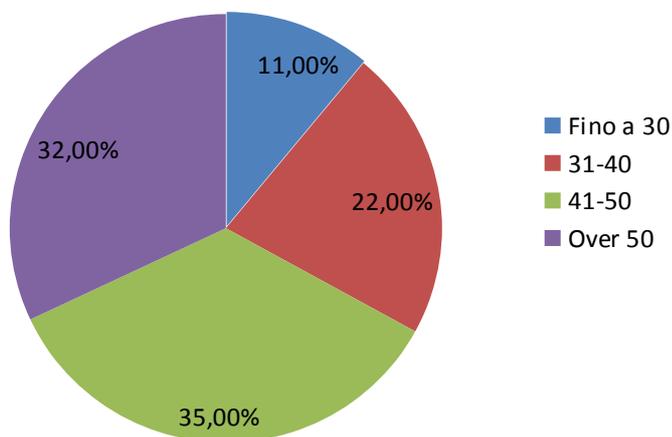


Figura 37: Distribuzione lavoratori cooperativa “SAD” per classi di età d'appartenenza. Rielaborazione dati propria.

La prevalenza dei contratti di lavoro dei dipendenti è a tempo indeterminato, con un'incidenza molto elevata di part-time (98%).

### Tipologie contrattuali principali

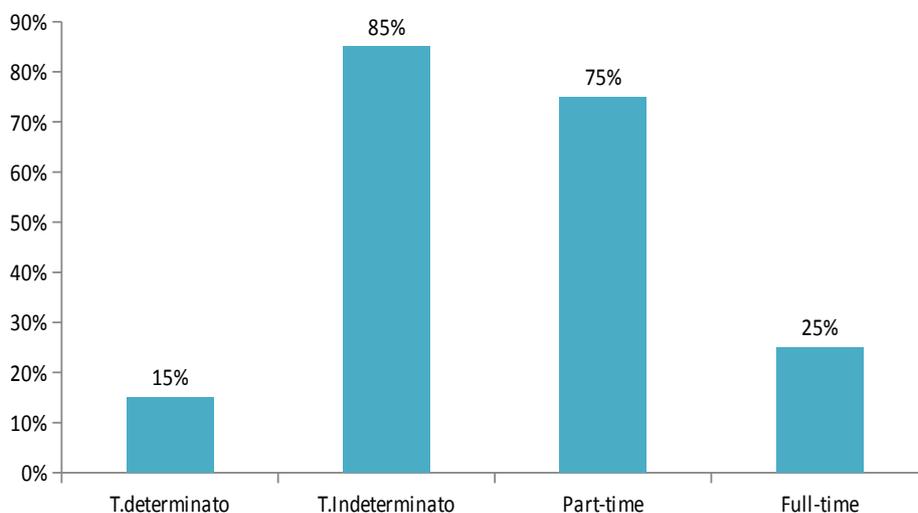


Figura 38: Suddivisione lavoratori cooperativa “SAD”, per tipologie contrattuali principali. Rielaborazione dati propria.

Rispetto alla suddivisione degli occupati per settore di attività, l’85% del totale è impiegato come “personale operatore”, e il restante 15% suddiviso tra personale amministrativo e di coordinamento, di direzione, referenti tecnici e parrucchieri. Il CdA è composto da 7 membri tutti soci lavoratori.

### Lavoratori per settore di attività

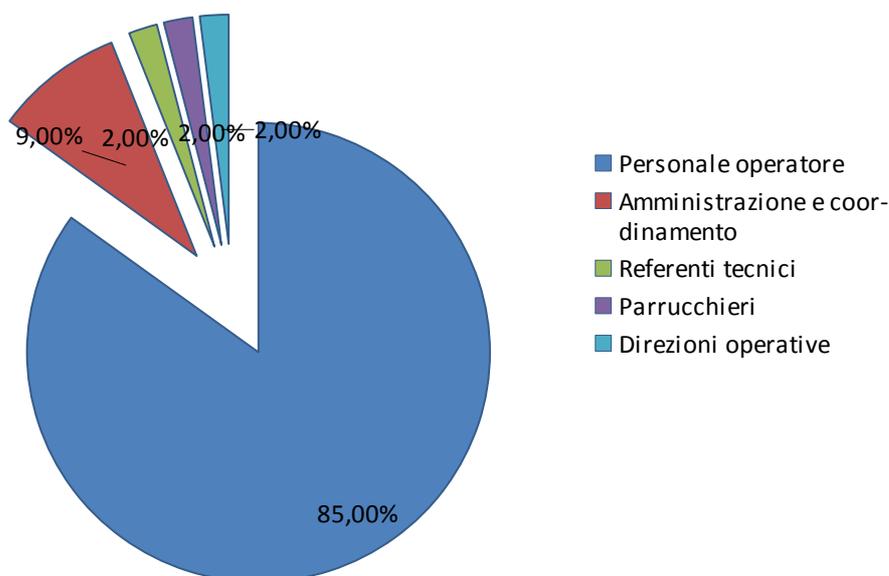


Figura 39: Suddivisione lavoratori cooperativa “SAD” per settore di attività. Rielaborazione dati propria.

La formazione all'interno della cooperativa è suddivisa tra quella obbligatoria, di base e specialistica. Il totale delle ore erogate nel 2016 ai dipendenti della Cooperativa è di 155 ore.

La cooperativa a partire dal 2009 ha avviato il procedimento per l'ottenimento del marchio manageriale "Family Audit" grazie al quale ha promosso all'interno della cooperativa e a favore dei propri dipendenti le seguenti misure di welfare aziendale:

- servizio di baby sitting durante assemblee dei soci ed iniziative di volontariato della Cooperativa;
- accesso a costi ribassati al servizio mensa;
- partecipazione al Distretto Famiglia della Val di Non;
- creazione di un mercatino delle cose usate on-line a favore dei dipendenti e dei loro figli; possibilità di accordarsi anche per servizi di baby sitting dei figli tra colleghe;
- flessibilità oraria, tra cui part-time e gradualità in ingresso post maternità.

## CAPITOLO 4

### GLI ORIENTAMENTI PER LA GESTIONE DEL PERSONALE DI DIVERSA ETÀ DELLE COOPERATIVE SOCIALI “LE COSTE”, “KALEIDOSCOPIO”, “LA COCCINELLA” E “SAD”

Il presente capitolo intende descrivere e discutere i risultati principali ottenuti dalla ricerca qualitativa che ha coinvolto le quattro cooperative sociali precedentemente descritte. La prima sezione del capitolo sarà dedicata all'illustrazione degli orientamenti di *Age Management* delle singole realtà rispetto a quattro principali dimensioni:

- Significatività della variabile età per le mansioni svolte dai lavoratori.
- Presenza di misure di welfare aziendale per conciliare i bisogni correlati all'età dei lavoratori.
- Orientamento delle politiche di *Age Management* rispetto al progressivo posticipo dell'età pensionabile.
- Vantaggi correlati alle politiche di *Age Management*.

Nella seconda sezione del capitolo si cercheranno di discutere ed interpretare i principali dati empirici alla luce delle argomentazioni teoriche esposte nei capitoli precedenti.

#### 4.1 Gli orientamenti di *Age Management* delle cooperative sociali analizzate

##### 4.1.1 La gestione dell'età secondo la cooperativa sociale “Le Coste”

Per la cooperativa “Le Coste” l'età rappresenta una variabile significativa rispetto alle mansioni svolte dai lavoratori. In particolar modo, può influenzare negativamente l'accesso al mondo del lavoro dei lavoratori svantaggiati che hanno già raggiunto una certa età. Secondo il presidente della cooperativa, infatti, l'inserimento dei soggetti svantaggiati all'interno del mercato del lavoro è influenzato da una “visione giovanilista”, secondo la quale solo chi matura certe competenze professionali nella propria giovinezza è facilmente integrabile nella realtà lavorativa. Lo svantaggio del lavoratore e la sua età anagrafica, sono degli indicatori, che stando a quanto emerso in sede di intervista, possono influenzare notevolmente il percorso di crescita professionale del soggetto stesso, poiché devono essere rapportati alle caratteristiche dei “percorsi di transizione dei soggetti”.

Si presuppone che essi avvengano attraverso un graduale passaggio da un ambiente lavorativo di apprendimento protetto ad uno produttivo a tutti gli effetti che, al giorno d'oggi, alla luce delle competenze necessarie per entrare nel mondo del lavoro, appare sempre più selettivo. Per il presidente infatti: “più le organizzazioni sono transitive, più alta è l'asticella per la selezione in ingresso”. Un ulteriore fattore che influenza negativamente la crescita professionale dei soggetti svantaggiati, secondo il presidente di “Le Coste”, riguarda l'insieme di asimmetrie informative tra l'Organizzazione e il lavoratore, che nel caso delle prime, sono incapaci di riconoscere ed interpretare le competenze del soggetto, e nel caso dei lavoratori, di attribuire a se stessi delle capacità.

Per un lavoratore svantaggiato questa incapacità è amplificata notevolmente, perché può non aver avuto esperienze lavorative concrete o un network di pari con cui confrontarsi. Di conseguenza, le asimmetrie, specie se in presenza di alcune variabili molto significative, come l'età, secondo l'interlocutore intervistato, "vengono considerate irrisolvibili, e ciò che rimane da fare è quello di gestire l'invecchiamento della persona", attraverso dei percorsi istituzionalizzati. Questi limiti sono dovuti probabilmente ad una trasformazione della domanda di lavoro, totalmente mutata nel tempo e oggi giorno sempre più costellata di lavoratori di diversa età, con profili lavorativi molto frammentati e soprattutto molto vari, che chiedono di essere reintegrati nel mondo del lavoro.

Difronte queste difficoltà odierne, la cooperativa "Le Coste", riesce ancora a gestire con modalità alternative, le esigenze occupazionali dei lavoratori che sono rimasti espulsi non solo dai meccanismi transitivi, bensì anche da quelli produttivi veri e propri e che si trovano in stato di disoccupazione. In sede di intervista infatti, è emerso come la cooperativa "Le Coste", attraverso gli interventi della Pubblica Amministrazione, riesce a gestire le problematiche occupazionali correlate all'età e alla vulnerabilità della posizione sociale di molte persone rimaste escluse dal mercato del lavoro. Ne sono un esempio, gli "Interventi provinciali per il ripristino e la valorizzazione ambientale", istituiti inizialmente con la legge provinciale n° 32 del 1990 e che attualmente fanno capo all'ambito del "Progettone", finalizzato a ricollocare, con contratti stagionali o determinati, donne e uomini, rispettivamente sopra i 49 e 53 anni di età, espulsi dal mercato del lavoro o disoccupati, attraverso lavori di pubblica utilità.

Inoltre, il "Progettone", mediante dei contratti a tempo indeterminato specifici, riesce a garantire la continuità lavorativa, a favore di quei soggetti cui non manca più di 60 settimane lavorative, per il raggiungimento del criterio minimo pensionabile. Quest'ultima misura tuttavia, a causa del progressivo posticipo dell'età pensionistica, secondo il presidente della cooperativa "Le Coste", sarà destinata a delle modifiche sostanziali, che, sempre come riportato dall'interlocutore, riguarderanno anche le politiche di gestione del personale interne alla cooperativa.

Nello specifico, il progressivo invecchiamento della popolazione lavorativa, rappresenta per il vertice dell'organizzazione, una minaccia, per la quale però non si sono ancora elaborate delle modalità di risoluzione. Infatti, stando a quanto riportato dall'interlocutore, sarebbe possibile per alcuni settori di attività, modificare le mansioni dei lavoratori per renderle maggiormente compatibili con le esigenze dei lavoratori più senior, anche se, come riferito in sede di intervista, i lavoratori rispondono con molta rigidità al cambiamento della propria identità professionale, preferendo invece, diminuire in termini di ore, il proprio rapporto di lavoro. Le misure di welfare aziendale sono prevalentemente indirizzate a sostenere i bisogni primari dell'individuo, piuttosto che promuovere delle nuove forme flessibili di gestione del tempo vita-lavoro o nel caso specifico, nel rispondere a bisogni strettamente correlati all'età dei dipendenti.

I lavoratori infatti, possono usufruire di un servizio mensa a bassissimo costo e, oltre a ciò, ad un servizio di prestito economico da parte della cooperativa. Queste disposizioni sono sorte per cercare di rispondere alle istanze primarie dei lavoratori che molto spesso, convivono con situazioni di difficoltà economica e di marginalità sociale, soprattutto nel caso dei lavoratori normo dotati, che hanno un accesso meno privilegiato alle risorse della pubblica amministrazione rispetto ai lavoratori svantaggiati. Infine, le misure di welfare aziendale adottate dalla cooperativa, secondo quanto narrato dal suo presidente, sono influenzate dalla tipologia di servizi offerti dall'organizzazione.

I servizi della cooperativa "Le Coste", secondo l'intervistato, "sono servizi sui quali si scaricano le esigenze degli altri stakeholder" che come nel caso delle pulizie, sono erogati nei tempi di inattività dell'organizzazione richiedente.

Per questo motivo, non sarebbe possibile, neppure per le caratteristiche dei servizi offerti, provvedere per esempio, a delle misure di flessibilizzazione dell'orario di lavoro in quanto quest'ultimo è determinato dalle esigenze del cliente e non da quelle dei lavoratori.

In conclusione, i vantaggi connessi ad una politica di gestione delle risorse umane ispirata alla valorizzazione delle diversità individuali e più specificamente alle esigenze connesse alle età dei lavoratori, sarebbe, secondo il presidente della cooperativa, un'opportunità per abbattere le asimmetrie presenti tra organizzazioni ed individui. Infatti, attuando una politica attenta non solo alle esigenze delle imprese (come nel caso della semplificazione dei processi di entrata o uscita dal mondo del lavoro), ma anche a quelle dei lavoratori, si permetterebbe alle organizzazioni transitive, come "Le Coste", di soffermarsi maggiormente sui bisogni dei lavoratori, sulle loro ispirazioni, necessità. La funzione delle cooperative sociali B non sarebbe più connessa ad attività di sola occupazione lavorativa, bensì acquisirebbe maggior rilevanza in termini di orientamento e lettura delle capacità dei lavoratori, anche in un'ottica di accompagnamento nelle loro diverse fasi di vita.

#### **4.1.2. La gestione dell'età secondo la cooperativa sociale "Kaleidoscopio"**

L'orientamento della cooperativa sociale "Kaleidoscopio" rispetto alle pratiche di gestione del personale è stato illustrato dal responsabile della Formazione dell'area educativa che si occupa di monitorare e progettare le "bussole" educative e di rappresentare verso l'esterno, agli stakeholder e al contesto in generale, le prassi pedagogiche principali che contraddistinguono la cooperativa. Uno dei principali dati emersi, riguarda la centralità delle risorse umane nelle prassi organizzative, che a detta dell'interlocutore, sono determinanti per il mantenimento e la trasmissione del *know how*. Secondo l'intervistato, infatti, "la logica di fondo è quella che la cooperativa vive della reputazione che ha e quest'ultima, è data dall'insieme di persone che lavorano e che investono e che credono nel capitale interno". In modo particolare, i veri "testimoni autorevoli", così definiti dal referente intervistato, della cooperativa, sono i lavoratori senior che hanno maturato all'interno della cooperativa diverse esperienze e che oltremodo, sono riusciti ad avanzare la loro carriera, partendo dal basso fino ad acquisire posizioni di coordinamento e di responsabilità.

L'orientamento di "Kaleidoscopio", in merito alla significatività dell'età rispetto alle mansioni dei lavoratori, si riconduce maggiormente ad aspetti identitari e di ruolo, piuttosto che ad un'ottica intergenerazionale che concepisce la gestione dell'età lungo tutte le fasi di vita dei soggetti. Le pratiche di gestione del personale dunque, interpretando quanto affermato dall'interlocutore, sono anzitutto indirizzate alla crescita del capitale interno degli individui che la cooperativa cerca di accrescere e tutelare attraverso, per esempio, le attività formative. Quest'ultime, a detta dell'interlocutore, sono ispirate ai modelli di "ricerca-azione" che individuano proprio nell'esperienza e nel *know how* dei lavoratori, la base su cui sviluppare delle nuove riflessioni e prassi per sostenere al meglio le pratiche quotidiane dei lavoratori e per contaminare gli approcci dei lavoratori con gli orientamenti delle "frontiere dell'agire educativo".

Un'ulteriore pratica di gestione delle risorse umane, finalizzata all'accrescimento del capitale interno, in termini di esperienza e professionalità, è stata concordata dai vertici della cooperativa e diventata oggi giorno, una prassi distintiva di "Kaleidoscopio". In particolare, come illustrato in sede di intervista, ai lavoratori è stato imposto di distribuire il proprio orario di lavoro su almeno due servizi diversi, sia per riuscire a completare il monte ore settimanale sia per indurre i lavoratori stessi ad arricchire la propria esperienza con le caratteristiche delle realtà diverse con cui entrano in contatto. Questa scelta organizzativa, riflette l'orientamento della cooperativa per la gestione dell'invecchiamento del personale, che come illustrato dal referente dell'area di formazione, è ispirato al principio della "differenziazione".

Anzitutto, secondo quanto emerso in sede di intervista, la cooperativa "Kaleidoscopio", sta cercando di porre maggiore attenzione sui cambiamenti di gestione eventuali o necessari, in corrispondenza del progressivo invecchiamento della forza lavoro. Fino ad oggi, la cooperativa, come illustrato dall'interlocutore, è riuscita a rispondere alle esigenze di cambiamento del personale attraverso la ricollocazione dei lavoratori in servizi diversi, grazie alla molteplicità di attività offerte dall'organizzazione e dalla loro intrinseca "diversità".

Proprio sulla “diversità”, secondo l’intervistato, si può giocare “la partita futura per la gestione del personale”, che concretamente si cerca di realizzare a partire dalla ricerca di fondi di finanziamento, committenti e partner in continuo cambiamento. Proprio l’eterogeneità delle risorse con cui la cooperativa entra in contatto, risulterebbe efficace per abbinare al meglio i bisogni e le istanze principali dei lavoratori, con le altrettanto mutevoli peculiarità dei contesti.

Oltre a ciò, le misure di welfare aziendale interno, seppur formalmente non orientate alle pratiche di *Age Management*, cercano di sviluppare alcune necessità conciliative dei lavoratori, garantendo per esempio, delle agevolazioni nei periodi prolungata assenza o nella gestione dei carichi di cura familiare. In sintesi, la cooperativa “Kaleidoscopio”, non ha ancora affinato una riflessione profonda attorno alle nuove sfide di invecchiamento lanciate dal contesto che tuttavia, secondo l’intervistato, saranno affrontate secondo l’orientamento caratteristico della cooperativa: orientando l’azione esterna a partire dalle risorse interne e, ricercando le realtà con cui entrare in relazione, secondo il principio della diversità, che permette di mettere a sistema e valorizzare l’insieme delle istanze formative, personali e identitarie dei lavoratori.

La gestione del personale secondo quanto esposto fin ora, determina delle esternalità positive non solo a favore dei lavoratori, bensì all’organizzazione stessa. Il primo vantaggio, connesso alla rappresentazione dei lavoratori *senior* come “testimoni autorevoli della cultura organizzativa”, aumenta il senso di fiducia dei lavoratori più giovani nei confronti dei propri colleghi più *senior* facilitando più generalmente, la nascita di un clima di positivo e professionalmente avanzato. I lavoratori *senior* invece percepiscono molto il senso di riconoscimento con il quale l’organizzazione li circonda e che influenza notevolmente il loro grado di soddisfazione e di fidelizzazione verso l’organizzazione.

Il secondo vantaggio principale invece, che deriva anch’esso dalla capacità di trasmissione dell’identità organizzativa, riguarda, il consolidamento di alcuni tratti della cultura interna che si sono affermati trasversalmente a tutti i servizi che la cooperativa offre. Secondo l’intervistato è possibile rintracciare tra l’agire degli educatori, “i tratti salienti dell’identità dell’organizzazione che aiutano gli educatori ad approcciare la realtà secondo uno modo riconosciuto e condiviso”; a tal punto di riuscire a scovare le tracce di “Kaleidoscopicità”, anche in servizi, contesti diversi o afferenti ad aree anch’esse diverse. “Una cosa su cui noi scherziamo molto, è la Kaleidoscopicità, per parlare della stessa matrice di fondo che orienta l’agire della cooperativa [...], essa contiene i riferimenti della cultura organizzativa, che è molto forte e che passa tra tutti i servizi”.

### **4.1.3 La gestione dell’età secondo la cooperativa sociale “La Coccinella”**

Il direttore della cooperativa “La Coccinella” ha illustrato le principali prassi di gestione del personale alla luce delle “diversità” dei lavoratori, che a detta dell’intervistato, sono da concepire in termini di esigenze che la cooperativa ha considerato dai tempi della sua fondazione, cioè da quando ha deciso di specializzarsi nel settore dei servizi per l’infanzia. Alla luce dei requisiti richiesti agli operatori per poter lavorare negli asili nido, il direttore della cooperativa concepisce l’età dei lavoratori come variabile “principalmente connessa al titolo di studio, alla competenza e alla professionalità richiesta”.

L’età dunque, diversamente dalla cooperativa “Kaleidoscopio”, non è una variabile significativa per l’assunzione di determinati ruoli o per l’indicazione dell’esperienza organizzativa maturata, bensì è connessa alla traiettoria biografica degli individui. Per questo motivo, le principali “diversità” (esigenze) dei lavoratori, che la cooperativa cerca di tutelare, si riferiscono alle esigenze di conciliazione dei tempi vita-lavoro e alla gestione delle lunghe assenze tipiche delle diverse fasi di vita dei lavoratori. Di fronte le esigenze del personale, la cooperativa nel corso degli anni ha elaborato delle risposte che cercassero di equilibrare le esigenze di flessibilità dei lavoratori, quasi tutte donne di età compresa tra i 30 e i 41 anni di età, con la necessità “super partes” di mantenere gli standard qualitativi nell’erogazione dei servizi.

Inoltre, le politiche di gestione del personale si sono rivelate dei catalizzatori dell'intero processo produttivo poiché, la valorizzazione delle esigenze del personale, ha contribuito sia al miglioramento del processo organizzativo generale, che alla creazione di nuove opportunità di lavoro per la cooperativa stessa.

A titolo esemplificativo, la cooperativa "La Coccinella", ha sostenuto le spese di formazione per un master a due dipendenti, che hanno contribuito all'innalzamento delle competenze del capitale umano e alla creazione di nuove alleanze territoriali con esercizi commerciali delle zone di afferenza. L'orientamento di fondo delle politiche di gestione del personale, è ispirato al senso di vicinanza tra il vertice e la base sociale che, secondo il direttore della cooperativa, è necessario per porre la cooperativa stessa a contatto con il mutamento dei bisogni dei dipendenti e più in generale con quello del contesto di afferenza. Con questa strategia, secondo il direttore della cooperativa, "le attività che si metteranno in piedi saranno efficaci e le risorse umane al centro del tuo fare; se invece sarai fisso, stabile, standard, allora magari risponderai ai bisogni di alcuni ma non di altri, con le conseguenze che questo comporta".

Tra i cambiamenti delle esigenze del personale che la cooperativa sta cercando di affrontare, sono sorte delle istanze che prima di allora non avevano interrogato le pratiche dell'organizzazione; l'invecchiamento della forza lavoro infatti, ha indotto "La Coccinella" ad interrogarsi più approfonditamente sull'evoluzione futura dei servizi di nido e su quella dei dipendenti. In particolare, alcune difficoltà fisiche dei lavoratori connesse prevalentemente all'usura e allo stress di alcune funzioni, hanno indotto le politiche di welfare aziendale a progettare servizi ad hoc per il personale, volti alla prevenzione delle patologie e incompatibilità fisiche con la loro mansione.

Nello specifico la cooperativa ha siglato delle convenzioni con alcuni centri fisioterapici per sostenere le spese di cura e prevenzione della salute e diffondendo all'interno della cooperativa, anche durante le ore di formazione, una brochure illustrativa dei principali esercizi fisici da svolgere per correggere le cattive abitudini che, nel lungo periodo, possono compromettere l'idoneità al lavoro. Il direttore della cooperativa dunque, ha affermato che le pratiche di *Age Management* hanno cominciato a prendere piede all'interno dell'organizzazione e, per la "natura del servizio" si sono indirizzate a prevenire le possibili conseguenze negative dell'invecchiamento sulla propria salute. In sede di intervista tuttavia, sono emerse da parte dell'intervistato, delle perplessità rispetto alla gestione dei servizi di nido da parte del personale progressivamente sempre più anziano.

Nello specifico, secondo l'intervistato, l'avanzamento dell'età anagrafica, comporta dei cali di investimento verso il proprio lavoro che, nel caso della "Coccinella", potrebbe danneggiare nel lungo periodo la qualità dei servizi. Inoltre, il personale della cooperativa, con caratteristiche anagrafiche molto simili ed omogenee, potrebbe presentare le stesse istanze di cambiamento in un periodo limitato di tempo, nel quale l'organizzazione non saprebbe come affrontare una rivisitazione delle politiche interne per tale entità di richieste. Per questo motivo, il direttore di "La Coccinella", connette i limiti dei servizi della propria organizzazione al loro intrinseco ricambio generazionale e, in seconda battuta, sottolinea l'incapacità momentanea della cooperativa di trovare altre soluzioni per la gestione delle istanze del personale di diversa età. I vantaggi invece che caratterizzano le politiche di gestione del personale, riguardano anzitutto i tassi di soddisfazione elevati delle risorse umane, che riportando quanto emerso in sede di intervista, possono essere giustificati dai tassi di sindacalizzazione molto bassi, che si attestano attorno al 5%.

Tale dato è interpretato dalla cooperativa semplicemente come assenza di necessità da parte dei lavoratori di tutelare i propri interessi al di fuori dell'organizzazione stessa, che è stata e continua ad essere capace, di interpretare le necessità dei lavoratori e soprattutto di predisporre un clima di ascolto e di adeguata rappresentatività delle istanze riportate. Infine, secondo il direttore della cooperativa, una politica attenta al grado di soddisfazione dei lavoratori, riesce a cogliere con più facilità se quanto offerto/ prodotto dall'organizzazione sia attrattivo per i consumatori esterni; infatti, "è proprio sul grado di soddisfazione interna che si misura la soddisfazione esterna" (De Bon, Chiesi, 2016).

#### 4.1.4 La gestione dell'età secondo la cooperativa sociale "SAD"

La Presidente della cooperativa "SAD" ha inserito l'età dei lavoratori tra le "diversità" su cui si ispirano le politiche di gestione del personale dell'organizzazione. In particolare la variabile età ha assunto diversi significati in funzione della natura del servizio offerto, dalla cooperativa, che in quanto tale, si presuppone in continuo "essere in relazione." Secondo la presidente, l'esperienza maturata dai lavoratori più senior è immediatamente riscontrabile nel rapporto con l'utente in cui l'operatore riesce con più facilità a gestire il carico di stress psico fisico. I lavoratori più giovani invece, non possiedono ancora quelle chiavi di lettura che permettono di interpretare in profondità il vissuto degli anziani e delle loro sofferenze. Tuttavia, quest'ultimi, seppur più inesperti e bisognosi di formazione, vivono, a detta della presidente, i loro incarichi con più passione ed entusiasmo, a differenza dei lavoratori più anziani, nei quali invece "prevale la stanchezza".

L'età dei lavoratori dunque è una variabile che può negativamente e positivamente influenzare il rapporto con l'utenza e soprattutto determinare delle esigenze formative/professionali differenti. In "SAD" gli strumenti di gestione delle differenze correlate all'età dei lavoratori, si riscontrano anzitutto nelle attività di formazione.

A detta della sua presidente, la cooperativa crede moltissimo nella formazione come mezzo di aggiornamento delle proprie capacità professionali e più in generale, come strumento di *empowerment* personale per la ridefinizione del proprio sé e della propria identità. A tal proposito "SAD", nel 2015, ha istituito "La scuola di SAD", un progetto, nonché un proprio marchio registrato, che intende porre al centro della crescita della cooperativa la formazione dei lavoratori e al contempo la divulgazione sul territorio dell'esperienza acquisita nel settore di attività in questione, per aumentare lo scambio e la condivisione con gli altri stakeholder territoriali.

Le attività di formazione sono "personalizzate" sui bisogni formativi di ciascun dipendente ed inoltre, sono obbligatorie per i lavoratori, generalmente più giovani, che non possiedono l'esperienza e le competenze necessarie che permettono di interpretare in profondità la relazione con l'utenza. Inoltre, come emerso in sede di intervista, la cooperativa cerca di riconoscere e differenziare allo stesso tempo, l'operosità dei propri lavoratori attraverso dei meccanismi di premiazione. Infatti, sulla base degli anni di servizio, nonché di *seniority*, maturati, la cooperativa assegna dei riconoscimenti che, secondo la presidente, fortificano il legame di appartenenza del lavoratore all'organizzazione, poiché riconoscono e valorizzano l'apporto delle risorse umane, che con il passare degli anni, diventa sempre più "generativo e prezioso".

Le strategie appena delineate rappresentano, per la cooperativa, delle possibili soluzioni per la gestione dell'invecchiamento della forza lavoro, che attualmente non sono ancora state formalizzate in vere e proprie pratiche di *Age Management*, attorno le quali però la cooperativa "SAD", a detta della sua presidente, ha cominciato a riflettere maggiormente. Infatti, secondo quanto riportato, le richieste di riduzione dell'orario di lavoro sono in continuo aumento e al momento, il part-time rappresenta una strategia formalizzata per rispondere al cambiamento dei bisogni correlati all'età. Inoltre, oltre al part-time, la presidente della cooperativa, ha confermato gli sforzi dell'organizzazione nell'assegnare ai lavoratori che manifestano maggiori difficoltà di tenuta, "i casi meno impegnativi", per cercare di equilibrare le necessità degli utenti con le risorse dei lavoratori.

Oltre a ciò, la cooperativa, nel corso degli anni, ha sempre cercato di predisporre delle misure di welfare aziendale rivolte alla gestione di alcune necessità di conciliazione vita-lavoro maggiormente manifestate dai lavoratori, in alcuni periodi della loro vita.

Nel caso del rientro dopo la maternità, è stato predisposto un piano di accompagnamento mirato, e attraverso altre misure per il sostegno agli impegni di cura familiare, (come nel caso dei servizi di baby-sitting durante le assemblee e la predisposizione di un luogo virtuale per lo scambio e la vendita di materiale usato), la cooperativa ha dimostrato di affrontare le esigenze connesse ai periodi di vita dei propri dipendenti.

Interpretando quanto emerso fin ora, l'età dei lavoratori per la cooperativa "SAD" è una variabile che può influire positivamente sulla qualità del servizio erogato al tempo stesso, però, sono necessari degli altri meccanismi di gestione che supportino più adeguatamente le istanze dei lavoratori più senior che sentono di non riuscire ad essere efficaci nella relazione con l'utenza.

Attualmente, i tassi di soddisfazione del personale registrati dalla cooperativa "SAD" sono elevati e sono frutto, secondo l'interlocutore, della creazione di un contesto lavorativo, che nonostante le difficoltà percepite da ognuno, cerca di favorire il senso di appartenenza all'organizzazione e di riconoscere l'apporto di ogni lavoratore per il raggiungimento della *mission* della cooperativa.

## 4.2 Principali tratti delle politiche di *Age Management* delle cooperative analizzate

I diversi approcci utilizzati dalle cooperative per la gestione dell'età dei lavoratori, sono riconducibili ai due orientamenti principali definiti da Isfol per l'interpretazione delle prassi di *Age Management* delle organizzazioni analizzate. In particolare, il rapporto del 2015 ha sottolineato come la gestione dell'età dei dipendenti possa avvenire mediante due approcci principali. Il primo, quello intergenerazionale, "considera la gestione dell'età lungo tutto l'arco della vita lavorativa delle persone e concepisce interventi rivolti alla totalità della popolazione aziendale, eventualmente modulati e differenziati per classe di età, ove necessario"; quello positivo invece, "rilegge l'invecchiamento come opportunità di valorizzazione piuttosto che come problema da risolvere" (Isfol, 2015, pag. 161).

Quest'ultimo approccio, in particolare, si riscontra nelle pratiche di gestione del personale della cooperativa "Kaleidoscopio" che concepisce la *seniority* dei lavoratori come strumento di trasmissione della cultura organizzativa e non come ostacolo che rallenta il processo di innovazione organizzativa. Più concretamente, questo approccio tenta di sviluppare il *know how* del personale attraverso dei percorsi di crescita e di carriera, che cercano di coltivare progressivamente le aspirazioni degli individui, per non disperdere, nel corso del tempo le competenze acquisite. Su questo primo approccio, si innesta il primo pilastro delle politiche di *Age Management* che si sostanzia nella "necessità di mantenere all'interno delle organizzazioni la base delle competenze" (Marcaletti, Garavaglia, 2014, pag. 5). La maggior parte degli interlocutori intervistati, afferma di limitare la dispersione del capitale di conoscenze attraverso le politiche di fidelizzazione volte ad incrementare la soddisfazione dei lavoratori e il legame d'appartenenza con l'organizzazione. In particolare, uno strumento per il perseguimento di tali obiettivi, utilizzato dalle cooperative sociali di tipo A considerate, riguarda la formazione.

La formazione, strutturata prevalentemente con modalità laboratoriali, viene vissuta dalle cooperative come "un momento privilegiato" per gli operatori che a partire dalle pratiche quotidiane mettono continuamente in discussione le proprie capacità e più in generale, le progettualità della cooperativa. Le attività formative, in questo modo, permettono alla cooperativa di monitorare sia lo stato di avanzamento delle competenze del personale che l'adeguatezza dei propri processi alle esigenze professionali dei lavoratori, per riorganizzare, laddove fosse necessario, i processi di fidelizzazione. La perdita del capitale umano interno, infatti, rappresenterebbe un limite notevole per le organizzazioni, non solo in termini di competenze specifiche, bensì anche da un punto di vista economico.

I costi di turnover, secondo la presidente della cooperativa "SAD", aumentano i costi di back office necessari per la rivisitazione dei turni settimanali e i costi di ricerca e selezione del personale, oltre a quelli per l'inserimento del nuovo assunto. Le cooperative considerate dunque, hanno cercato nel tempo di provvedere a dei sistemi che consentissero di pianificare il più possibile i costi di gestione correlati all'età, attraverso delle misure di welfare aziendale che permettessero al lavoratore, di soddisfare le sue esigenze e all'organizzazione di ottimizzare anche in termini economici, la gestione delle istanze degli individui.

In questa maniera, le cooperative, attraverso gli strumenti di welfare aziendale introdotti, hanno cercato di “ridurre il costo associato al crescere dell’età” (Marcaletti, Garavaglia, 2014, pag. 5), attraverso le politiche di WLB che “per molto tempo sono state guidate da finalità etico-sociali, con una focalizzazione molto limitata sui vantaggi per la performance aziendale” (Zanfrini, Monaci, 2014, pag. 18).

I servizi di welfare aziendali delle cooperative sociali di tipo A oggetto di ricerca, si presuppongono in chiave intergenerazionale, cercando di rispondere in maniera differenziata alle esigenze delle diverse fasi di vita dei lavoratori. In particolare, alcune misure utilizzate dalle organizzazioni sono sorte in seguito a dei cambiamenti demografici che hanno cominciato a “minacciare” il contesto lavorativo negli ultimi anni. Infatti, secondo gli interlocutori, l’invecchiamento della forza lavoro ha già cominciato a produrre dei cambiamenti correlati al progressivo posticipo dell’età pensionabile e molti lavoratori con l’avanzare dell’età diminuiscono le risorse personali che investivano con più energia nelle prime fasi lavorative della loro carriera, nonostante la loro *seniority* sia, determinante per la qualità del servizio e per la trasmissione intergenerazionale delle competenze. La gestione dell’invecchiamento da parte delle organizzazioni analizzate, ha evidenziato come le pratiche prevalenti per la gestione delle istanze dei lavoratori senior riguardino quelle di “alleggerimento” del carico di stress psico-fisico. In particolare, gli interlocutori delle cooperative, hanno affermato di aver provveduto con dei cambi di mansione al ricollocamento di alcuni lavoratori che manifestavano necessità di cambiamento; tuttavia, come sottolineato dal presidente della cooperativa “Le Coste”, è più immediato per i lavoratori richiedere una diminuzione delle ore lavorative, piuttosto che cambiare la propria mansione, poiché questo comporterebbe, un’inevitabile rivisitazione identitaria.

Uno dei principali limiti delle politiche per la gestione della diversità infatti, riguarda proprio la rigidità delle persone, “la madre di tutte le questioni che si manifesta nella resistenza al cambiamento degli individui” (Bombelli, 2010, pag.56). Altre pratiche per la gestione dell’invecchiamento del personale, hanno invece assunto una visione intergenerazionale, cercando di agevolare gli impegni di cura e di assistenza familiare tipici delle diverse fasi di vita dei soggetti. A tal proposito nelle cooperative sociali di tipo A analizzate, sono state riviste diverse pratiche di conciliazione vita lavoro e di re-inserimento dopo periodi di lunga assenza.

La cooperativa sociale “Le Coste” invece, non ha manifestato lo stesso approccio intergenerazionale, in quanto ha preferito sostenere con dei servizi “di bassa soglia” i bisogni primari degli individui, anziché quelli correlati alle esigenze di “autorealizzazione”, che assumono nella scala gerarchia, una valenza secondaria. Infine, il direttore della cooperativa “La Coccinella”, ha sottolineato l’esigenza di introdurre delle nuove misure di *healthcare* per prevenire alcune limitazioni fisiche che potrebbero insorgere con l’avanzamento dell’età anagrafica.

Gli sforzi delle cooperative considerate per agevolare i bisogni personali dei lavoratori, combinandoli con quelli prettamente organizzativi, sono profusi e ben strutturati all’interno delle politiche di gestione del personale. A tal proposito infatti, tre su quattro delle cooperative, hanno intrapreso un percorso di certificazione per l’ottenimento del marchio “Family Audit”, che garantisce ai propri dipendenti e a tutti gli stakeholder dell’organizzazione, una gestione dei processi organizzativi “socialmente orientata”. È possibile affermare che all’interno delle cooperative sociali di tipo A incluse nell’analisi sia presente un orientamento progressivamente sempre più attento alla valorizzazione delle necessità delle diverse fasi di vita dei soggetti; in particolare, le organizzazioni, “Kaleidoscopio” e “SAD”, stanno cercando di porre le condizioni per attuare delle misure espressamente rivolte alle necessità dei lavoratori senior, che sono già state attivate dalla cooperativa “La Coccinella”. La cooperativa “Le Coste”, invece, presenta una politica di welfare interno diversa da quella delle altre tre organizzazioni, in riferimento al target dei lavoratori presenti e alla tipologia di servizi offerti, che come visto in precedenza, non sono conciliabili con modalità di gestione flessibili e “*family friendly*”.

Per questo motivo, la cooperativa “Le Coste”, sembra non essere ancora pronta per attuare dei processi di valorizzazione dell’età del personale, in quanto sussistono dei limiti di maggiore entità che impongono alla cooperativa di continuare a gestire le risorse umane con gli stessi strumenti adottati fin ora.

A titolo esemplificativo, l'organizzazione non potrebbe attuare un approccio intergenerazionale per la gestione della diversità, poiché i servizi dei lavoratori sono "per natura" definiti dalle esigenze del cliente, senza, per esempio, elevati margini di personalizzazione del rapporto di lavoro e dei bisogni conciliativi. Nonostante le differenze nella gestione delle esigenze delle diverse fasi di vita delle persone, tutti e quattro i referenti delle cooperative intervistate, ritengono che l'età dei lavoratori sia una variabile significativa in quanto ad essa sono associate delle caratteristiche di funzionamento dell'organizzazione, positive e negative: discriminazione in accesso al mondo del lavoro, processi identitari e di ruolo, *know how* e trasmissione della cultura organizzativa.

Gli interlocutori intervistati ritengono che la gestione dell'età dei lavoratori sia un passaggio obbligato per le politiche di gestione del personale futuro e che attualmente stanno cercando di valorizzare indirettamente "l'entità" delle competenze intergenerazionali attraverso dei processi di sostegno dei bisogni delle diverse fasi di vita, con particolare attenzione a quelli in ambito familiare. Per questo motivo, in vista delle sfide poste dal progressivo invecchiamento della popolazione lavorativa è necessario considerare, i presupposti che permettono ai lavoratori, a prescindere dalla loro età, "di favorire l'espressione del potenziale individuale e di utilizzarlo come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi" (Barabino, Jacobs, Maggio, 2001, pag. 20). In questo modo, la gestione dell'età dei lavoratori diventa un pretesto per le organizzazioni per ridefinire i processi organizzativi imprescindibili affinché le risorse siano al posto al centro dell'azione della cooperativa.

Anzitutto, è emerso, durante le interviste, come il coinvolgimento dei lavoratori nella *governance* della cooperativa, sia un primo passo per tutelare le loro esigenze ed essere consapevoli delle istanze da loro rappresentate. Grazie alla loro partecipazione, infatti, l'organizzazione è più indotta a sostituire meccanismi di risposta standardizzati ed egualitari, con interventi più equi e volti al rispetto dei principi mutualistici e democratici, che sono distintivi delle cooperative sociali. A tal proposito, è emerso come all'interno dei diversi CdA, questa prassi è largamente condivisa, infatti i soci lavoratori compongono il 58% della somma delle diverse composizioni dei CdA.

### Composizione CdA Organizzazioni analizzate

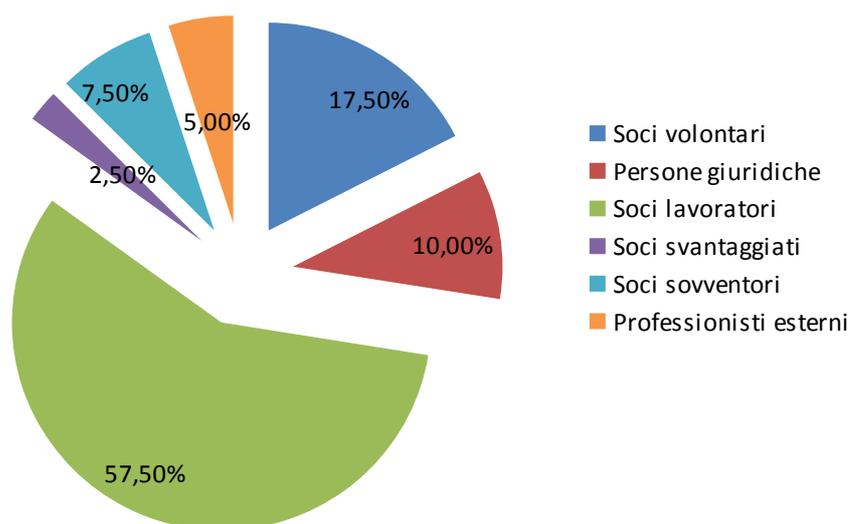


Figura 40: Composizione in % dei 4 CdA analizzati.  
Rielaborazione dati propria.

La capacità di garantire una corretta rappresentabilità dei diversi bisogni, tuttavia, non è un elemento che considerato singolarmente riesce a garantire in maniera effettiva la creazione di un clima di vera condivisione tra l'organizzazione e i lavoratori. A tal proposito, come affermato nel capitolo di introduzione al *Diversity Management*, è necessario che l'organizzazione, attui un processo di consapevolizzazione rispetto a quelle tipologie di diversità che sono incompatibili con le proprie strutture organizzative e con i servizi offerti. Concretamente, per esempio, la cooperativa "Kalediscopio", oltre ai requisiti di specializzazione in ingresso, ha individuato delle caratteristiche che i lavoratori sono chiamati a interpretare per orientare le proprie pratiche con quelle dell'organizzazione e della sua *vision*.

Più in generale, inoltre, è altrettanto opportuno considerare i limiti e le difficoltà che le organizzazioni si trovano ad affrontare in certe situazioni e che in un certo senso, non riescono ad essere risolte in modo conciliativo. A tal proposito, nella cooperativa "La Coccinella", molti lavoratori non hanno una garanzia di stabilità lavorativa di lunga durata, molto spesso infatti, per circostanze esterne, la cooperativa è costretta a confermare il rapporto lavorativo, anno dopo anno.

Di fronte a tali presupposti, le organizzazioni, da una parte, definiscono i processi di organizzazione indispensabili per ottenere il "vantaggio competitivo", dall'altra, trasmettono verso l'esterno le principali caratteristiche della cultura organizzativa e condizioni che è necessario accettare per lavorare in armonia con l'organizzazione. Non si tratta di essere discriminatori nei confronti di coloro che non appartengono alle categorie maggiormente tutelate dall'organizzazione, ma di delineare le caratteristiche che sono compatibili con la logica "win-win" tra organizzazione e lavoratori. Da parte di un'organizzazione, non attuare un processo di consapevolizzazione rispetto alle caratteristiche imprescindibili per il mantenimento del rapporto di lavoro, sarebbe una strategia peggiore che quella di accettare, formalmente, senza riflessione alcuna, qualsiasi istanza dei lavoratori. Un ulteriore presupposto riguarda la capacità del vertice di prendere in carico le istanze dei lavoratori e di valorizzarle con pratiche di lungo respiro. In caso contrario, la gestione delle istanze del personale risulterebbe un'attività tecnocratica e subordinata ad una logica "win-lose", ispirata a risposte uniformanti.

Come testimoniato dalla presidente di "SAD", un presupposto per l'integrazione dei bisogni organizzativi con quelli dei lavoratori, è rappresentato dall'insieme di attenzioni che l'organizzazione dedica ai propri lavoratori, come nel caso delle attività formative ricucite sui bisogni specifici, o più informalmente, attraverso la donazione ai lavoratori di premi e riconoscimenti che intendono rafforzare il legame d'appartenenza nel tempo. Infine, per concludere, è necessario considerare come la cultura organizzativa sia socialmente influenzata dalle caratteristiche del contesto d'appartenenza e dai significati della diversità che questo tramanda.

Il presidente della cooperativa "Le Coste", ha illustrato infatti come molte difficoltà dei processi di inserimento lavorativo, siano determinati dalla costruzione sociale dello svantaggio e più in generale, come le politiche di conciliazione aziendale siano influenzate dai contesti economici e sociali di provenienza dei lavoratori.

## CAPITOLO 5

### CONCLUSIONI

Il presente elaborato ha descritto un approccio di gestione delle risorse umane incentrato sulla valorizzazione delle “diversità” dei dipendenti intese come caratteristiche dell’individuo innate e/o acquisite nel corso del tempo dal contesto sociale d’appartenenza. Partendo dall’elaborazione sulle teorie di Miles del 1965, che riformularono il concetto di “risorse umane” in termini di capitale umano e “metafattore organizzativo”, si è cercato di dimostrare come l’investimento sulle diversità dei lavoratori possa non essere legato a finalità solamente “etiche e morali” (si fa perché è giusto farlo), ma anche a finalità che possono assumere “valore di mercato”. Per questo motivo si è cercato di argomentare come la diversità non sia da intendere come “valore astratto, ma come fenomeno e condizione presente quotidianamente nelle organizzazioni” (Barabino, Jakobs, Maggio, 2001, pag. 20) e di come sia necessario creare un contesto capace di accoglierla e di valorizzarla per sfruttare al meglio le sue potenzialità.

Le cause che hanno indotto le organizzazioni ad occuparsi in maniera sempre più considerevole della diversità, hanno riguardato dei mutamenti all’interno dei contesti sociali ed economici, che in generale, hanno sostenuto un processo di mutamento dell’identità dei lavoratori. In particolar modo, i tratti identitari del sistema produttivo passato, hanno ceduto il passo a fenomeni di contaminazione culturale e cambiamenti demografici che hanno innalzato le quote di partecipazione femminile nel mercato del lavoro, posticipato di continuo la fine delle carriere lavorative dei soggetti e influenzato le culture organizzative di ciascun paese con dei tratti sempre più globalizzati. Inoltre, non sono di inferiore importanza i nuovi meccanismi di collaborazione e *contracting out* tra gli stakeholder, che hanno modificato le competenze necessarie per partecipare al mondo del lavoro rendendo quest’ultimo, sempre più “specialistico” e competitivo.

Le organizzazioni in generale, di fronte tali cambiamenti, hanno cominciato a riflettere sulle pratiche organizzative e sulla loro capacità di creare un contesto in cui “ciascun lavoratore, potesse essere in grado di esprimere il proprio potenziale” (Barabino, Jacobs, Maggio, 2001, pag. 20). In particolare, tale elaborato si è soffermato sugli aspetti principali della gestione *aged oriented* per la valorizzazione delle competenze dei lavoratori di diversa età presenti nelle organizzazioni; oltremodo, ha analizzato empiricamente, attraverso un’analisi qualitativa in quattro cooperative sociali trentine, gli orientamenti gestionali in corrispondenza di un progressivo posticipo dell’età pensionabile. Questa scelta come accennato in precedenza è stata determinata dall’innalzamento repentino dei tassi di invecchiamento della forza lavoro che sta ponendo al centro dell’attenzione pubblica, italiana ed europea, le sfide future che le politiche di gestione del personale dovranno affrontare in tema di *Age Management*.

La variabile età è oggetto di studi ed approfondimenti molto remoti, in quanto ad essa si connettono i processi di costruzione sociale dell’identità. Per questo motivo, nel corso dell’elaborato, è stato possibile evidenziare l’insieme di significati ad essa connessa, tra i quali quella di età aziendale o meglio detta *seniority*. In questa prospettiva dunque, “non è solo l’età anagrafica che fa accrescere la differenziazione degli individui” (Marcaletti, Garavaglia, 2014, pag. 4); poiché anche l’anzianità di servizio, fa in modo che l’approccio di gestione *aged oriented* tenga in considerazione le esigenze di ruolo e status acquisito nel corso della propria carriera. A tal proposito i risultati dell’analisi qualitativa effettuata hanno evidenziato come da parte delle organizzazioni considerate, la gestione dell’età dei lavoratori avvenga secondo due approcci principali.

Il primo approccio, quello, intergenerazionale, le politiche del personale tengono in considerazione le diverse necessità che sorgono lungo l’arco della vita lavorativa delle persone, attuando laddove necessario, degli interventi modulati sulle necessità biografiche.

Questo approccio si riscontra in particolar modo nella gestione delle misure di welfare aziendale delle cooperative analizzate, che tentano di valorizzare indirettamente l'entità delle "competenze intergenerazionali" attraverso dei processi di sostegno dei bisogni delle diverse fasi di vita, con particolare attenzione a quelli di cura e assistenza familiare.

Il secondo approccio, "rilegge l'invecchiamento come opportunità di valorizzazione piuttosto che come problema da risolvere" (Isfol, 2015, pag.161) ed è alla base dei meccanismi di trasmissione intergenerazionale del capitale interno di alcune cooperative analizzate, che concepiscono la *seniority* dei soggetti, come un fattore di elevata reputazione e qualità.

Un ulteriore chiave di lettura utilizzata per l'analisi delle politiche di *Age Management* riguarda la capacità "eliminare le discriminazioni che possono generarsi a partire dalle differenze di età nell'accesso a risorse e opportunità di lavoro" (Marcaletti, Garavaglia, 2014, pag. 5) ponendosi così in evoluzione alle politiche di invecchiamento attivo, che come definito dal termine, intendono abbattere le discriminazioni per la partecipazione attiva alla vita sociale a favore dei lavoratori più anziani. Le prassi utilizzate dalle cooperative analizzate a tal proposito, si sono rilevate abbastanza "universalistiche" in quanto non hanno evidenziato dei particolari restringimenti di partecipazione ai diversi processi organizzativi sulla base della propria dimensione anagrafica. A tal proposito infatti, i processi di "apprendimento, formazione e lifelong learning e organizzazione flessibile dell'orario di lavoro" (Walker, Taylor, 1998, pag. 14), nelle cooperative analizzate non sono limitati a determinate "generazioni organizzative", in quanto, come nel caso della formazione, sono concepiti come degli strumenti di innovazione e crescita per l'organizzazione.

Tuttavia, secondo il presidente della cooperativa "Le Coste", l'età è apparsa una variabile dirimente per la dimensione del *recruiting* se associata a caratteristiche di "vulnerabilità sociale", in quanto discrimina l'accesso al mondo del lavoro dei soggetti svantaggiati di una certa età, che nel mondo delle cooperative sociali transitive, sono accomunati tutt'ora da uno "stereotipo giovanilista". Tra le dimensioni organizzative di Walker e Taylor sopracitate, si riscontra anche quella relativa all' "uscita dal mercato del lavoro e transizione verso il pensionamento", che è stata oggetto di particolare approfondimento durante l'analisi qualitativa svolta. I risultati delle interviste hanno messo in evidenza come le organizzazioni analizzate hanno maturato una certa consapevolezza attorno a questo fenomeno che, allo stato attuale, non ha ancora creato delle situazioni emergenziali. L'invecchiamento della forza lavoro infatti, è ancora "gestibile" dalle organizzazioni analizzate, attraverso dei meccanismi che riescono a conciliare i bisogni dei lavoratori senior, prettamente di "alleggerimento" del carico di lavoro, con quelli dell'organizzazione. Ne sono degli esempi, la diminuzione del monte ore lavorativo, la personalizzazione del carico di lavoro e il ricollocamento presso altre servizi o mansioni. Tuttavia, solo una cooperativa analizzata, "La Coccinella", ha inserito all'interno delle proprie politiche di welfare aziendale, uno strumento di *Age Management* formalizzato, che intende prevenire le limitazioni della capacità lavorativa dei soggetti, spesso sottoposti a carichi di lavoro usuranti per il loro elevato stress psico-fisico.

Alla luce di quanto esposto fin ora, possiamo constatare che all'interno delle cooperative considerate, la gestione della diversità dei lavoratori faccia parte delle politiche di gestione del personale e che, secondo quanto emerso dalle interviste, sia finalizzata al perseguimento di obiettivi economici oltre che a quelli di tipo etici e relazionali, definiti da Cox nel 1993. Gli interlocutori delle cooperative analizzate infatti, riconducono alle politiche di valorizzazione del capitale interno, l'incremento di tassi di soddisfazione del personale e maggiore qualità del servizio. La variabile età rappresenta per le organizzazioni in oggetto, una variabile significativa per le mansioni dei lavoratori perché caratterizza in diversa misura, il funzionamento di alcuni processi organizzativi. Infatti, nel caso delle cooperative sociali transitive, l'accesso al mondo del lavoro è permeato da stereotipi giovanilisti, che limitano tutt'ora l'accesso al mondo del lavoro dei soggetti svantaggiati. Nelle cooperative sociali di tipo A analizzate invece, l'età dei soggetti è predittiva del grado di investimento sul proprio lavoro e correlata alla valorizzazione della *seniority* aziendale, nonché al capitale di *know how* acquisito nel corso del tempo che concorre a determinare il "vantaggio competitivo" dell'organizzazione.

Le prassi di *Age Management* sono specialmente orientate verso un approccio intergenerazionale che si riflette nell'insieme di misure di welfare aziendali presenti per supportare i bisogni delle diverse fasi di vita dei soggetti. La gestione dell'invecchiamento della forza lavoro, invece, è un tema di riflessione ancora in via di definizione per le cooperative analizzate che non hanno ancora elaborato delle strategie formalizzate ma che al contempo percepiscono la necessità di dover elaborare dei piani maggiormente concreti per non dover intervenire in maniera improvvisata nel futuro.

Infine, è importante considerare, l'insieme di perplessità dei referenti delle cooperative intervistate, attorno ai limiti di una politica *aged oriented* per quei servizi vocati ad un "naturale" ricambio organizzativo o al possibile calo del rendimento lavorativo dei soggetti sempre più anziani, che possono impattare negativamente, sul mantenimento degli standard qualitativi. Infine, non per ordine di importanza, bisogna considerare l'unicità delle caratteristiche dell'organizzazione che determinano le coordinate principali entro cui iscrivere le politiche di gestione della diversità, per scongiurare il pericolo di attuare dei processi standardizzati e uniformanti che, in partenza, eluderebbero i presupposti su cui basano le politiche di gestione del personale: la valorizzazione della diversità.

Alla luce dei dati raccolti, viene meno l'illusione dell'"inefficacia produttiva" delle pratiche di gestione ispirate alla valorizzazione delle diversità, poiché, come dimostrato, esse possono contribuire notevolmente all'innalzamento del grado di soddisfazione dei dipendenti e, in secondo luogo, alla creazione di un contesto dialogico e stimolante per gli individui.

Rispetto ai processi di gestione dell'età, appare sempre più evidente un necessario intervento "dall'alto" per vincolare i processi di gestione del personale, ad alcune variabili che stanno assumendo una rilevanza sempre più centrale nel panorama contemporaneo. La sfida che tutte le organizzazioni dovranno affrontare a distanza di pochi anni infatti, riguarderà proprio la gestione del personale progressivamente più anziano a cui sarà necessario rispondere con delle strategie che riescano a conciliare le esigenze delle parti secondo la logica "*win-win*". Vista l'entità del fenomeno che investirà il mercato del lavoro tra pochi decenni, è doveroso intervenire con delle formule di lungo respiro, che si ispirino ad una logica di intervento preventiva e che non scarichino solo sulle spalle delle singole organizzazioni, la responsabilità della gestione di un carico di istanze totalmente mutate da quelle odierne.

L'obiettivo verso il quale le politiche gius-lavoristiche italiane dovrebbero intensificare la loro azione, riguarda il progressivo abbattimento dei limiti che tutt'oggi sono presenti nel mercato del lavoro e che sorreggono la convivenza dei lavoratori di diversa età secondo il modello del "conflitto intergenerazionale". Infine, un'ulteriore strategia che potrebbe risultare efficace nel lungo periodo per la gestione efficace delle risorse umane, attiene ad una maggiore diffusione dell'utilizzo dei meccanismi di certificazione che permettono alle organizzazioni di monitorare periodicamente il cambiamento delle istanze interne e al contempo di orientare i loro incentivi in un'ottica preventiva. Con queste possibili modalità di intervento dunque, le organizzazioni potranno fronteggiare i cambiamenti futuri con più consapevolezza e possibilità di trasformare un possibile problema, in un'opportunità.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Aversa M.L., D'Agostino L., Parente M., 2014 “La ricerca Isfol sulle buone prassi di age management nelle grandi imprese, in “Il fattore età nelle grandi imprese italiane, presentazione di due indagini Isfol”, Conferenza Espanet, Torino.
- Bilancio Sociale Cooperativa Sociale “La Coccinella” Onlus, anno 2016
- Bilancio Sociale Cooperativa Sociale “SAD”, anno 2016
- Brambilla V., La Piana D.M., Pennacchi E., Sinnona S., Dienstiber S., 2014 “Age Management, Dinamiche e strumenti di gestione”, tesi di XIX master in “Risorse Umane e Organizzazione”, Fondazione ISTUD.
- Bugamelli M., Cannari L., Lotti F. et al., 2012, “Questioni di Economia e Finanza, Il gap innovativo del sistema produttivo italiano: radici e possibili rimedi”, in “Banca d'Italia”, n. 121, pag.1-68.
- Cox T., 1993, “Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research and Practice”, San Francisco, Berrett-Koehler.
- De Bon M., Chiesi M., 2016, “La gestione delle diversità all'interno delle organizzazioni”, materiale di supporto multimediale, seminario di credito novembre-dicembre, Università degli Studi di Trento.
- De Rosa E., Tibaldi Mauro., 2014, “Partecipazione al lavoro, invecchiamento attivo e transizione verso la pensione over 50”, in “Osservatorio Isfol” n.1-2, pp.65-88.
- Euricse, 2014, “Il nostro impatto sociale : esiti del questionario co-prodotto con le cooperative sociali e valutazione dell'impatto economico e sociale delle cooperative sociali aderenti a Con.Solida”, a cura di S.Depe-dri, Università degli Studi di Trento, corso di Valutazione dei Servizi Sociali, cdl Metodologia Organizzazione Valutazione dei Servizi Sociali, a.a. 2015-2016
- European Commission, 2007, DG Research, “Overcoming the Barriers and Seizing the Opportunities for Active Ageing Policies in Europe”, Activage- Final report, pp.1-91.
- Grant R.M., 1991, “The resource-based View Theory of Competitive Advantage. Implications for strategic Formulation”, California Management Review, 33, pp.114-135.
- Ilmarinen J., 2007, “The Work Ability Index (WOA)”, in “ Society of occupational medicine”, Vol.57, London.
- J. Ilmarinen, 2008, “Work ability – a comprehensive concept for occupational health research and prevention”, Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, vol. 35(1), pp. 1–5.
- Isfol, 2015, a cura di M.L Aversa, L. D'Agostino e M. Parente, “L'age management nelle grandi imprese italiane, i risultati di un'indagine qualitativa”, 210, pp.1-290.

- Konrad A.M., 2003, “Defining the Domain of Workplace Diversity Scholarship”. *Group and Organization Management*, 28, pp.4-17.
- Loden M., Rosener J.B., 1991, “Working force America! Managing employee Diversity as a Vital Resource”, Homewood (NY).
- Mantovani G., 1998, “L’elefante invisibile. Tra negazione e affermazione delle diversità: scontri e incontri multiculturali”, Giunti, Firenze.
- Marcaletti F, Garavaglia E., 2014, “Le età al lavoro. La gestione dell’age-diversity analizzando i processi di invecchiamento nelle organizzazioni”, in *Sociologia del lavoro*, n.134, pp.116-133
- Miles R., 1965, “Human Relations or Human Resources?”, “*Harvard Business Review*”, 4, pp. 148-157.
- Milani P., Pegoraro E., 2011, “L’intervista nei contesti socio-educativi: una guida pratica”, Carocci, Roma.
- Naegele G., Walker A. 2006, “A guide to good practice in age management, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions”, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Rossi P., 2014, “L’organizzazione dei servizi socioassistenziali”, Roma Carocci.
- Schein E. H., 1985, “Organizational culture and leadership” Jossey-Bass, (trad. It. *Cultura d'azienda e leadership*, Guerini e associati, Milano, 1990)
- Schultz W, (1961), “Investment in Human Capital”, *American Economic Review*, Vol.51, n.1, pp.1-17.
- Walker, A., 1997, “Combating age barriers in employment”, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Walker A., Taylor P., eds. 1998, “Combating Age Barriers in Employment: A European Portfolio of Good Practice, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions”, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities

## RIFERIMENTI SITOLOGICI

### **Cooperativa Sociale “La Coccinella”**

- 
- <https://www.lacoccinella.coop/>
- <https://www.lacoccinella.coop/content/storia>

### **Cooperativa Sociale “Le Coste”**

- 
- <http://www.cooperazione sociale trentina.it/try/Chi-siamo/Cooperative/Le-Coste>

**Cooperativa sociale “L’Incontro”:** <http://consorzioinconcerto.it/cooperative/lincontro/>

### **Cooperativa Sociale “Kaleidoscopio”**

- 
- <http://www.kaleidoscopio.coop/>
- <http://www.kaleidoscopio.coop/chi-siamo>
- <http://www.kaleidoscopio.coop/vision-mission>

### **Cooperativa Sociale “SAD”**

- 
- <http://www.cooperativasad.it/>
- IBM Italia SpA:
- <https://www.ibm.com/it-it/>

Il modello sociale europeo nell’Europa che invecchia: <http://www.euronote.it/inserto/inserto42.htm>

- Istat, 2016, Rapporto annuale, capitolo 3, “Le dinamiche del mercato del lavoro: una lettura per generazione”:  
• [http://www.istat.it/it/files/2016/04/Cap\\_3\\_Ra2016.pdf](http://www.istat.it/it/files/2016/04/Cap_3_Ra2016.pdf)
- Istat, 2016, Rapporto annuale, capitolo 2, “Le trasformazioni demografiche e sociali: una lettura per generazione”:  
[http://www.istat.it/it/files/2016/04/Cap\\_2\\_Ra2016.pdf](http://www.istat.it/it/files/2016/04/Cap_2_Ra2016.pdf)
- Istat, 2017, Indicatori demografici: [http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DCIS\\_INDDEMOG1](http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DCIS_INDDEMOG1)
- Istat, 2017 “Dati sulle forze lavoro maggio 2017”:  
[https://www.istat.it/it/files/2017/07/Occupati\\_disoccupati\\_maggio\\_2017.pdf?title=Occupati+e+disoccupati+%28mensili%29+-+03%2Fflug%2F2017+-+Testo+integrale+e+nota+metodologica.pdf](https://www.istat.it/it/files/2017/07/Occupati_disoccupati_maggio_2017.pdf?title=Occupati+e+disoccupati+%28mensili%29+-+03%2Fflug%2F2017+-+Testo+integrale+e+nota+metodologica.pdf)
- Istat, 2017, Rapporto Annuale, tavola 4.9 tasso di occupazione e tasso di inattività per la popolazione di 15-64 anni per caratteristiche socio-demografiche-anni 2008,2016 (valori percentuali e differenze in punti percentuali):

- [https://www.istat.it/it/files/2017/05/RA2017\\_cap4.pdf](https://www.istat.it/it/files/2017/05/RA2017_cap4.pdf)->rapporto
- Legge n. 15-1981
- <http://old.cgil.it/archivio/settoriproduttivi/LAVORIINPREPARAZIONE/LEGISLAZIONE/LEGGI/AMMSOCIALI/Legge155del23Aprile1981.pdf>
- UNECE, illustrazione progetto “Casa alla Vela”, cooperativa sociale SAD, pag. 14
- [http://www.unece.org/fileadmin/DAM/pau/age/Policy\\_briefs/ECE-WG.1-21-PB15.pdf](http://www.unece.org/fileadmin/DAM/pau/age/Policy_briefs/ECE-WG.1-21-PB15.pdf)
- World economic Forum:
- <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/infographics/>

Un ringraziamento speciale  
alla professoressa Barbara Poggio  
che con pazienza e passione mi ha saputo guidare nella scrittura di questo elaborato,  
che con la mie conoscenze non sarei stata capace di affrontare così come invece è stato possibile.

Grazie inoltre a tutti gli intervistati e alle loro cooperative  
che hanno reso possibile la raccolta dei dati e la realizzazione di questo lavoro,  
e ai correlatori Prof.M.Borzaga e Prof. A.Signoretti.

Grazie al corso di laurea MOVASS  
che mi ha permesso di conoscere ed approfondire con un'esperienza diretta sul campo  
gli aspetti salienti delle politiche di welfare aziendale e di conciliazione vita-lavoro.

Grazie al consorzio Con.Solida  
e all'Ufficio "Family Audit",  
ed in particolare a Francesca Gennai e Valentina De Concini,  
a Maura Boniciolli e Giorgio Battocchio  
per il loro supporto e sostegno durante la realizzazione del mio stage.

Un ringraziamento, infine, a Pietro, Ilario, Livia, Olivo, Matteo  
e tutti gli amici che hanno contribuito al raggiungimento di questo traguardo.

La collana “TRENTINOFAMIGLIA” è un’iniziativa dell’Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili atta ad informare sui progetti attuati in Provincia di Trento e a raccogliere la documentazione prodotta nei diversi settori di attività, favorendo la conoscenza e la condivisione delle informazioni.

Fanno parte della Collana “TRENTINOFAMIGLIA”:

## **1. Normativa**

- 1.1 Legge provinciale n. 1 del 2 marzo 2011 “Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità” (*febbraio 2017*)
- 1.2 Ambiti prioritari di intervento – L.P. 1/2011 (*luglio 2011*)

## **2. Programmazione \ Piani - Demografia**

- 2.1 Libro bianco sulle politiche familiari e per la natalità (*luglio 2009*)
- 2.2 Piani di intervento sulle politiche familiari (*novembre 2009*)
- 2.3 Rapporto di gestione anno 2009 (*gennaio 2010*)
- 2.4 I network per la famiglia. Accordi volontari di area o di obiettivo (*marzo 2010*)
- 2.5 I Territori amici della famiglia – Atti del convegno (*luglio 2010*)
- 2.6 Rapporto di gestione anno 2010 (*gennaio 2011*)
- 2.7 Rapporto di gestione anno 2011 (*gennaio 2012*)
- 2.8 Rapporto di gestione anno 2012 (*febbraio 2013*)
- 2.9 Rapporto di gestione anno 2013 (*gennaio 2014*)
- 2.10 Manuale dell’organizzazione (*novembre 2014*)
- 2.11 Rapporto di gestione anno 2014 (*gennaio 2015*)
- 2.12 La Famiglia Trentina: 4 scenari al 2050 – Tesi di Lidija Žarković (*febbraio 2016*)
- 2.13 Rapporto di gestione anno 2015 (*marzo 2016*)
- 2.14 Rapporto di gestione anno 2016 (*marzo 2017*)
- 2.15 Rapporto sullo stato di attuazione del sistema integrato delle politiche familiari al 31 dicembre 2016 art. 24 L.P. 1/2011 (*dicembre 2017*).

## **3. Conciliazione famiglia e lavoro**

- 3.1 Audit Famiglia & Lavoro (*maggio 2009*)
- 3.2 Estate giovani e famiglia (*giugno 2009*)
- 3.3 La certificazione familiare delle aziende trentine – Atti del convegno (*gennaio 2010*)
- 3.4 Prove di conciliazione. La sperimentazione trentina dell’Audit Famiglia & Lavoro (*febbraio 2010*)
- 3.5 Estate giovani e famiglia (*aprile 2010*)
- 3.6 Linee guida della certificazione Family Audit (*marzo 2017*)
- 3.7 Estate giovani e famiglia (*aprile 2011*)
- 3.8 Estate giovani e famiglia (*aprile 2012*)
- 3.9 La sperimentazione nazionale dello standard Family Audit (*giugno 2012*)
- 3.10 Family Audit – La certificazione che valorizza la persona, la famiglia e le organizzazioni (*agosto 2013*)
- 3.11 Conciliazione famiglia-lavoro e la certificazione Family Audit – Tesi di Silvia Girardi (*settembre 2013*)
- 3.12 Estate giovani e famiglia (*settembre 2013*)
- 3.13 Conciliazione famiglia e lavoro – La certificazione *Family Audit*: benefici sociali e benefici economici Atti 18 marzo 2014 (*settembre 2014*)
- 3.14 Family Audit - La sperimentazione nazionale – II fase (*novembre 2015*)
- 3.15 I benefici economici della certificazione Family Audit . Conto economico della conciliazione. Cassa Rurale di Fiemme– Tesi di Martina Ricca (*febbraio 2016*)
- 3.16 Scenari di futuri: la conciliazione lavoro-famiglia nel 2040 in Trentino Elaborato di Cristina Rizzi (*marzo 2016*)
- 3.17 Piattaforma informatica GeAPF Family Audit – Manuale d’uso

- 3.18 Politiche di Work-life balance – L’attuazione nelle misure di Welfare aziendale. Tesi di Monica Vidi (*giugno 2017*)
- 3.19 Il part-time e la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro. Tesi di Martina Ciaghi (*settembre 2017*)
- 3.20 Occupazione femminile e maternità: pratiche, rappresentazioni e costi. Una indagine nella Provincia autonoma di Trento - Tesi di Stefania Capuzzelli (*ottobre 2017*)
- 3.21 *Age Management*: la valorizzazione delle competenze intergenerazionali dei lavoratori nel mondo delle cooperative sociali – Tesi di Emma Nardi (*febbraio 2018*)

#### **4. Servizi per famiglie**

- 4.1 Progetti in materia di promozione della famiglia e di integrazione con le politiche scolastiche e del lavoro (*settembre 2009*)
- 4.2 Accoglienza in famiglia. Monitoraggio dell’accoglienza in Trentino (*febbraio 2010*)
- 4.3 Alienazione genitoriale e tutela dei minori – Atti del convegno (*settembre 2010*)
- 4.4 Family card in Italia: un’analisi comparata (*ottobre 2010*)
- 4.5 Promuovere accoglienza nelle comunità (*giugno 2011*)
- 4.6 Vacanze al mare a misura di famiglia (*marzo 2012*)
- 4.7 Dossier politiche familiari (*aprile 2012*)
- 4.8 Vacanze al mare a misura di famiglia (*marzo 2013*)
- 4.9 Le politiche per il benessere familiare (*maggio 2013*)
- 4.10 Alleanze tra il pubblico ed il privato sociale per costruire comunità (*aprile 2014*)
- 4.11 Vacanze al mare a misura di famiglia (*maggio 2014*)
- 4.12 Dossier politiche familiari (*maggio 2016*)
- 4.13 63<sup>a</sup> edizione del Meeting internazionale ICCFR "Famiglie forti, comunità forti" (17-18-19 giugno 2016) (*settembre 2016*)

#### **5. Gestione/organizzazione**

- 5.1 Comunicazione – Informazione Anno 2009 (*gennaio 2010*)
- 5.2 Manuale dell’organizzazione (*gennaio 2010*)
- 5.3 Comunicazione – Informazione Anno 2010 (*gennaio 2011*)
- 5.4 Comunicazione – Informazione Anno 2011 (*gennaio 2012*)

#### **6. Famiglia e nuove tecnologie**

- 6.1 La famiglia e le nuove tecnologie (*settembre 2010*)
- 6.2 Nuove tecnologie e servizi per l’innovazione sociale (*giugno 2010*)
- 6.3 La famiglia e i nuovi mezzi di comunicazione – Atti del convegno (*ottobre 2010*)
- 6.4 Guida pratica all’uso di Eldy (*ottobre 2010*)
- 6.5 Educazione e nuovi media. Guida per i genitori (*ottobre 2010*)
- 6.6 Educazione e nuovi media. Guida per insegnanti (*aprile 2011*)
- 6.7 Safer Internet Day 2011 - Atti del convegno (*aprile 2011*)
- 6.8 Safer Internet Day 2012 - Atti del convegno (*aprile 2012*)
- 6.9 Piano operativo per l’educazione ai nuovi media e alla cittadinanza digitale (*giugno 2012*)
- 6.10 Safer Internet Day 2013 - Atti dei convegni (*luglio 2013*)

#### **7. Distretto famiglia – Family mainstreaming**

- 7.0 I Marchi Family (*novembre 2013*)
- 7.1 Il Distretto famiglia in Trentino (*settembre 2010*)
- 7.2 Il Distretto famiglia in Val di Non (*settembre 2016*)
- 7.2.1 Il progetto strategico “Parco del benessere” del Distretto Famiglia in Valle di Non Concorso di idee (*maggio 2014*)

- 7.3 Il Distretto famiglia in Val di Fiemme (*maggio 2016*)
- 7.3.1 Le politiche familiari orientate al benessere.  
L'esperienza del Distretto Famiglia della Valle di Fiemme (*novembre 2011*)
- 7.4 Il Distretto famiglia in Val Rendena (*marzo 2015*)
- 7.5 Il Distretto famiglia in Valle di Sole (*settembre 2016*)
- 7.6 Il Distretto famiglia nella Valsugana e Tesino (*settembre 2016*)
- 7.7 Il Distretto famiglia nell'Alto Garda (*giugno 2014*)
- 7.8 Standard di qualità infrastrutturali (*settembre 2012*)
- 7.9 Il Distretto famiglia Rotaliana Königsberg (*settembre 2016*)
- 7.10 Il Distretto famiglia negli Altipiani Cimbri (*settembre 2016*)
- 7.11 Il Distretto famiglia nella Valle dei Laghi (*settembre 2016*)
- 7.12 Trentino a misura di famiglia – Baby Little Home (*agosto 2014*)
- 7.13 Il Distretto famiglia nelle Giudicarie Esteriori – Terme di Comano (*settembre 2016*)
- 7.14 Economia e felicità – Due tesi di laurea del mondo economico (*settembre 2014*)
- 7.15 Il Distretto famiglia nel Comune di Trento – Circoscrizione di Povo (*settembre 2016*)
- 7.16 Il Distretto famiglia nella Paganella (*settembre 2016*)
- 7.17 *Welfare sussidiario* (*agosto 2015*)
- 7.18 Rete e governance. Il ruolo del coordinatore dei Distretti famiglia per il capitale territoriale (*agosto 2015*)
- 7.19 Comuni Amici della famiglia: piani di intervento Anno 2014 (*agosto 2015*)
- 7.20 Il Distretto famiglia nell'Alta Valsugana e Bernstol (*settembre 2016*)
- 7.21 Programmi di lavoro dei Distretti famiglia – anno 2015 (*ottobre 2015*)
- 7.22 Distretti famiglia: politiche e valutazione. Il caso della Valsugana e Tesino e della Val di Fiemme  
Tesi di Serena Agostini e di Erica Bortolotti (*marzo 2016*)
- 7.23 Il Distretto famiglia in Primiero (*maggio 2016*)
- 7.24 Comuni Amici della famiglia - Piani annuali 2015 (*maggio 2016*)
- 7.25 Il Distretto famiglia in Vallagarina-Destra Adige (*settembre 2016*)
- 7.26 Programmi di lavoro dei Distretti famiglia - anno 2016 (*settembre 2016*)
- 7.27 Distretti famiglia: relazione annuale 2016 (*aprile 2017*)
- 7.28 Distretti famiglia: un network in costruzione (*aprile 2017*)
- 7.29 Trasformare il marchio in brand – Il “Progetto Family” della Provincia Autonoma di Trento  
Tesi di laurea di Lorenzo Degiampietro (*aprile 2017*)
- 7.30 Comuni Amici della Famiglia. Piani annuali 2016 (*maggio 2017*)
- 7.31 DF dell'educazione nel comune di Trento - programma annuale 2017
- 7.32 Il Distretto famiglia Valle del Chiese
- 7.33 Programmi di lavoro dei Distretti famiglia – anno 2017 (*settembre 2017*)
- 7.34 Formazione a catalogo. Percorsi di autoformazione per i Distretti famiglia e la loro comunità  
(*ottobre 2017*)
- 7.35 Evoluzione di una rete. L'analisi della comunità dei Distretti famiglia e dei Piani giovani  
(*novembre 2017*)

## **8. Pari opportunità tra uomini e donne**

- 8.1 Legge provinciale n. 13 del 18 giugno 2012 “Promozione della parità di trattamento e della cultura delle pari opportunità tra donne e uomini” (*giugno 2012*)
- 8.3 Genere e salute. Atti del Convegno “Genere (uomo e donna) e Medicina”, Trento 17 dicembre 2011”  
(*maggio 2012*)
- 8.4 Educare alla relazione di genere - esiti 2015-2016 (*maggio 2016*)
- 8.5 Educare alla relazione di genere - esiti 2016-2017

## **9. Sport e Famiglia**

- 9.2 Atti del convegno “Sport e Famiglia. Il potenziale educativo delle politiche sportive” (*settembre 2012*)

## **10. Politiche giovanili**

- 10.1 Atto di indirizzo e di coordinamento delle politiche giovanili e Criteri di attuazione dei Piani giovani di zona e ambito (*gennaio 2017*)
- 10.2 Giovani e autonomia: co-housing (*settembre 2016*)
- 10.3 L'uscita di casa dei giovani italiani intenzioni e realtà – tesi di Delia Belloni (*maggio 2017*)
- 10.4 Crescere in Trentino. Alcuni dati sulla condizione giovanile in Provincia di Trento (*dicembre 2016*)
- 10.5 Il futuro visto dai giovani trentini
- 10.6 Valutazione dei progetti pgz per modello di governance (*gennaio 2018*)

## **11. Sussidiarietà orizzontale**

- 11.1 Consulta provinciale per la famiglia (*ottobre 2013*)
- 11.2 Rapporto attività Sportello Famiglia – 2013, 2014 e 2015, gestito dal Forum delle Associazioni Familiari del Trentino (*maggio 2016*)
- 11.3 La Famiglia allo Sportello – Associazionismo, sussidiarietà e politiche familiari: un percorso di ricerca sull'esperienza del Forum delle Associazioni Familiari del Trentino (*novembre 2016*)
- 11.4 Rapporto attività Sportello famiglia – 2016, gestito dal Forum delle Associazioni familiari del Trentino (*aprile 2017*)



Centro Duplicazioni  
Provincia Autonoma di Trento

Stampato  
Febbraio 2018